

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

An Employee Selection and Adaptation Process in the
Selected Organization

Student:

Pavčina Kwintová

Vedoucí bakalářské práce:

prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2013

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Pavína Kwintová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Proces výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Selection and Adaptation Process in the Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců
 3. Charakteristika organizace
 4. Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci
 5. Interpretace výsledku, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

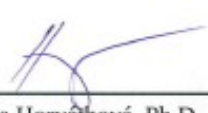
Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, Jiří. *Podnikatelská etika – předpoklad úspěšného rozvoje organizace*. VŠB-TU Ostrava, 2001. ISBN 80-248-0008-X.
FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. Edinburg: Pearson Education Limited, 2005. ISBN 978-0-273-68174-8.

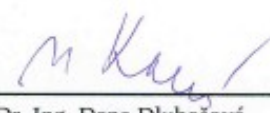
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 10.05.2013


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně na základě uvedené literatury a použitých podkladů a pod vedením svého vedoucího bakalářské práce. Přílohy č. 1-5, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

V Ostravě dne 10. května 2013


.....

Pavlína Kwintová

Poděkování

Především bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce panu prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. za čas, který mi věnoval při konzultacích a za ochotu mi vždy poradit. Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří byli ochotni mi poskytnout informace a čas, zejména prokuristovi společnosti JUDr. Bohumilu Jahnovi, MBA. Stejně tak bych ráda poděkovala své rodině, zejména matce, za podporu po celou dobu mého studia.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců.....	6
2.1	Metody bakalářské práce	6
2.2	Řízení lidských zdrojů	7
2.2.1	Lidské zdroje.....	8
2.2.2	Plánování lidských zdrojů.....	8
2.3	Získávání pracovníků	9
2.4	Předvýběr zaměstnanců	11
2.5	Výběr zaměstnanců.....	11
2.5.1	Kritéria výběru	12
2.5.2	Fáze výběru pracovníků	12
2.5.3	Metody výběru zaměstnanců	13
2.5.4	Predikční validita	22
2.5.5	Výběrový proces	22
2.5.6	Zásady výběru zaměstnanců	23
2.6	Adaptace zaměstnanců	24
2.6.1	Oblasti orientace	25
2.6.2	Cíl a účel adaptace	25
2.6.3	Objekty řízení adaptačního procesu.....	26
2.6.4	Adaptační program.....	27
2.6.5	Průběh adaptačního procesu.....	29
2.6.6	Popis pracovního místa	31
2.6.7	Příručka zaměstnance.....	31
2.6.8	Kontrola a hodnocení adaptačního procesu	32
2.7	Shrnutí teoretické části	33
3	Charakteristika organizace	35
3.1	Základní údaje	35
3.2	Historie, vývoj a současnost společnosti	35
3.3	Výrobky a zákazníci	36
3.4	Charakteristika personálního oddělení	36
3.5	Zaměstnanci.....	36

4	Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci	39
4.1	Plánování zaměstnanců.....	39
4.2	Získávání a předvýběr zaměstnanců.....	39
4.3	Výběrové řízení	40
4.3.1	Výběrový pohovor	40
4.3.2	Test znalostí	41
4.3.3	Lékařská prohlídka.....	42
4.4	Adaptace zaměstnance.....	42
4.4.1	První pracovní den	42
4.4.2	Adaptační proces	43
4.4.3	Hodnocení adaptačního procesu	44
4.5	Metody sběru dat	44
4.5.1	Rozhovor.....	44
4.5.2	Dotazník	45
5	Interpretace výsledků, návrhy a doporučení	59
5.1	Interpretace výsledků.....	59
5.2	Návrhy a doporučení týkající se procesu výběru zaměstnanců.....	60
5.3	Návrhy a doporučení týkající se procesu adaptace.....	61
6	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Seznam zkratk	66
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Bakalářská práce je zaměřena na proces výběru a adaptace nových zaměstnanců. Tento proces se týká nejen všech lidí, ale také každé organizace bez ohledu na její velikost. V posledních letech není situace na trhu práce moc přívětivá. Zaměstnavatelé mají při získávání nových zaměstnanců na výběr z velkého množství uchazečů, a proto se výběr správných osob stává složitější. Výběr a následná adaptace nových zaměstnanců v organizaci je považována za jednu z nejdůležitějších činností. Každá organizace by se měla na tyto procesy zaměřit. Pokud je zvolena správná a vhodná metoda výběru nových zaměstnanců, může organizace dost ušetřit. Je nutné, aby na výběrový proces plynule navazoval proces adaptace. Ten musí být vždy naplánovaný a dobře propracovaný.

Přestože téma bakalářské práce nezahrnuje proces získávání pracovníků, je důležité ho zmínit, protože úzce souvisí s výběrovým procesem, který po něm následuje. Oba procesy se tedy prolínají.

Práce je rozdělena do dvou hlavních částí, teoretické a praktické. Teoretická část se zaměřuje na teoretická východiska, která jsou čerpána z české a zahraniční odborné literatury, zároveň se stává podkladem pro praktickou část. Ta začíná charakteristikou vybrané organizace. Po ní následuje analýza procesu výběru a adaptace v dané organizaci. Pro získání informací jsou využity dotazníky a rozhovor s personální manažerkou organizace. Na základě získaných informací se provede zhodnocení procesu a vytvoří se návrhy a doporučení pro jeho zlepšení.

Cílem bakalářské práce je provést posouzení procesu výběru a adaptace THP ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o., upozornit na jeho nedostatky a mezery a podat návrhy a doporučení, které by mohly vést k zlepšení procesu výběru a adaptace zaměstnanců.

Návrhy a doporučení budou spolu s výsledky bakalářské práce následně předány vedení společnosti. Zda tyto návrhy společnost využije, bude záležet na ředitelích a personální manažerce.

2 Teoretická východiska výběru a adaptace zaměstnanců

2.1 Metody bakalářské práce

Prvním krokem při psaní bakalářské práce je výběr tématu, neboť od něj se odvíjí veškeré další činnosti. Téma výběr a adaptace zaměstnanců je zvoleno záměrně, neboť se tohoto procesu zúčastní každý člověk v průběhu svého života. Někteří si jím projdou pouze jednou, jiní tento proces mohou absolvovat vícekrát. Navíc jsou to velmi důležité činnosti pro správný chod podniku, a proto by se na ně měli manažeři více zaměřovat.

Na základě vybraného tématu dochází ke stanovení cíle. K tomuto cíli by se měl ubírat celý proces psaní bakalářské práce.

Bakalářská práce zahrnuje teoretickou část a praktickou část. Nejdříve se zpracovává teoretická část, která se vytváří na základě studia odborné literatury. Po prostudování české a zahraniční literatury nastává srovnávání pojetí dané problematiky různými autory a vytváření vlastního pohledu na tuto problematiku. Díky analýze dochází k rozložení dané problematiky na více částí. Jednotlivé části jsou podrobně zkoumány a zjišťuje se, zda existují vazby mezi nimi. Následná syntéza spojí prvky dohromady a opět se vytvoří souvislý celek.

Dalším krokem, který následuje, je hledání vhodné organizace. Důležitá je spolupráce a poskytování informací potřebných k vypracování praktické části. Pro tuto bakalářskou práci byla vybrána firma KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s.r.o., sídlící ve Vratimově. Hlavním důvodem výběru této firmy je dvouletá pracovní zkušenost v dané firmě, a také fakt, že se nachází v blízkosti mého trvalého bydliště. Charakteristika společnosti se zpracovává na základě interních informací, které jsou získávány od pracovníka personálního oddělení. Využívají se například informace z firemního profilu nebo z firemních směrnic.

Následuje analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců v dané firmě. Pro tuto analýzu je nutné mít dostatek informací. Také zde se využívají interní informace, avšak ve větší míře se používají dotazníky se stávajícími zaměstnanci, kteří si prošli výběrovým řízením a procesem adaptace. Informace získané z dotazníků se pro lepší orientaci dají zobrazit také graficky. Na základě těchto informací je možné situaci ve firmě nejen hodnotit, ale také vytvořit návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zkvalitnění procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve firmě.

V posledním kroku dochází k formulaci závěru, ve kterém jsou shrnuty všechny získané poznatky.

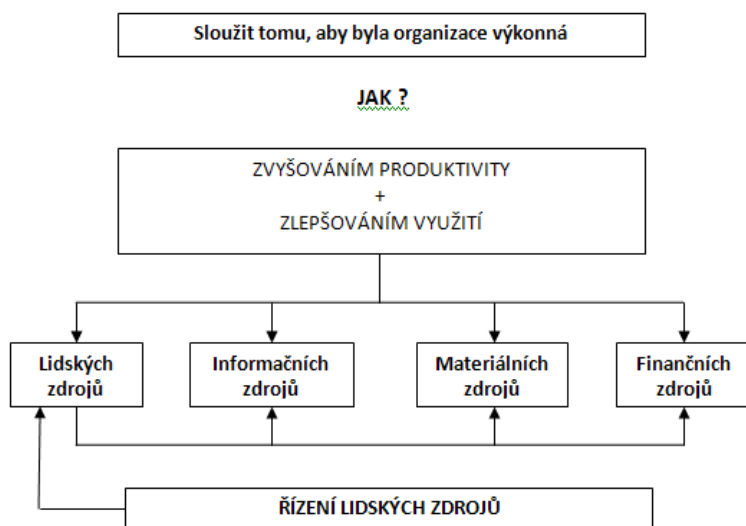
2.2 Řízení lidských zdrojů

„Řízením lidských zdrojů se rozumí strategicky zaměřené a průběžně koordinované firemní činnosti sloužící získávání a udržení zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby podávali co nejvyšší výkon a přispívali k dosažení provozních i rozvojových podnikových cílů“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 13).

V průběhu 50. a 60. let se ve vyspělých zemích začala formovat tato nová koncepce personální práce. Řízení lidských zdrojů se řadí mezi nejdůležitější úlohu všech manažerů, a zároveň je to jádro řízení organizace. V této koncepci má velký význam lidská pracovní síla, tedy člověk, který je považován za nejdůležitější výrobní vstup organizace. Obecným úkolem řízení lidských zdrojů je neustálé zlepšování výkonu a produktivity organizace. Tento úkol je možné zabezpečit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici, jak můžete vidět na obrázku 2-1. (Koubek, 2008)

V této bakalářské práci je důležité objasnit pojem řízení lidských zdrojů, neboť mezi jeho hlavní aktivity patří činnost výběru a adaptace zaměstnanců. K dalším aktivitám, které vykonává personální management, se řadí například výcvik a rozvoj personálu, plánování lidských zdrojů, uzavírání smluv, poradenství pro zaměstnance, zajišťování rovných příležitostí, odměňování a příjem zaměstnanců, zacházení se stížnostmi, řešení nadbytečnosti personálu, vyjednávání, propouštění. (Foot, Hook, 2005)

Obr. 2-1 Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2008, str. 17

2.2.1 Lidské zdroje

Lidé jsou nepostradatelným a velmi důležitým zdrojem každé organizace, řadí se mezi konkurenční přednosti, a zároveň patří ke kritickým faktorům úspěšnosti firem. Konkurenční výhoda může být získaná díky strategickému rozmisťování schopného personálu. Mezi kritické faktory úspěšnosti firem můžeme dále zařadit úspěšný produkt, firemní strategii, kvalitní a pokročilé technologie, efektivní systém řízení, organizační strukturu, přizpůsobivost firmy, pracovní postupy, firemní kulturu, dostupnost zdrojů a jiné. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

„Věnovat pozornost lidským zdrojům znamená nejen přijímat vhodné zaměstnance a udržovat si je ve firmě, ale také získávat je pro společnou věc, vytvářet příznivé podmínky pro jejich práci, vhodné pracovní uplatnění, odborný růst i osobní uspokojení“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 13).

2.2.2 Plánování lidských zdrojů

„Plánování pracovníků (personální plánování) slouží realizaci firemních cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů firmy adekvátní pracovní silou“ (Koubek, 2011, str. 54).

Plánování pracovníků má za úkol zajistit pracovníky jednak pro současnost, ale také pro budoucnost:

- v potřebném množství,
- s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi,
- s potřebnými osobnostními charakteristikami,
- optimálně motivované k práci,
- flexibilní a připravené na změny,
- efektivně rozmístěné do pracovních pozic a pracovních skupin,
- ve správný čas,
- s přiměřenými náklady. (Koubek, 2011)

Plánování lidských zdrojů můžeme dle Koubka (2008) rozdělit do tří různých plánování. Patří zde plánování potřeby pracovníků, plánování pokrytí potřeby pracovníků a plánování personálního rozvoje jednotlivých pracovníků.

Podle Dvořákové (2007) by měly všechny organizace sestavovat jak dlouhodobé plány, tak krátkodobé plány. Dlouhodobé plány (strategické a obecné) se sestavují na 2, 3, 5 a více

let dopředu. Sledují poptávku po práci, nabídku pracovní síly a vnější prostředí, do kterého patří legislativa, pracovní vztahy, demografický vývoj aj. Krátkodobé plány (taktické a specifické) jsou zaměřené na pracovní místa, která mají být obsazena v průběhu následujícího roku.

Podle obrázku 2-2, na kterém lze vidět proces plánování lidských zdrojů, je zřejmé, že plány se odvíjejí od prognózy poptávky a nabídky a analýzy pohybu pracovníků.

Obrázek 2-2 Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Armstrong, 2002, str. 334

2.3 Získávání pracovníků

„Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo ve firmě přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich“ (Koubek, 2011, str. 68).

Proces získávání pracovníků je velmi důležitý pro každou organizaci. Do tohoto procesu řadíme vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech, nabízení těchto volných pracovních míst, získávání informací o uchazečích, jednání s uchazeči aj. Každá firma se snaží získat pracovníky, kteří jsou dostatečně motivovaní, jejich zájmy se shodují se zájmy dané firmy a její kulturou, a zároveň jejich hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot dané firmy. (Koubek, 2008)

Pracovníky můžeme získávat z vnějších nebo vnitřních zdrojů. Získávání z vnějších zdrojů zahrnuje nabídku práce na místní vývěsce nebo desce úřadu práce, inzerce v lokálním

tisku, rozhlasové stanici či kabelové televizi, veletrhy pracovních příležitostí, personální agentury, doporučení zaměstnancem nebo samostatné přihlášení. V posledních letech mnoho společností využívá možnosti nabídek na internetových stránkách. Vnitřními zdroji jsou zaměstnanci organizace, jejich získávání je daleko výhodnější. Zaměstnavatel má spolehlivé informace o uchazečích, zvyšuje se pracovní spokojenost zaměstnanců, neboť mají možnost pracovního růstu, zachovává se organizační kultura a dochází k pozitivnímu působení na snížení fluktuace. Nabídka volného pracovního místa je obvykle vyvěšena na personální nástěnce ve společnosti nebo na jejich webových stránkách. (Dvořáková, 2007)

Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má určité výhody, ale také nevýhody. Hlavními výhodami jsou:

- zaměstnanci a zaměstnavatel se už navzájem znají,
- odpadá profesionální a sociální adaptace,
- nižší vynaložené náklady a čas na výběr a adaptaci,
- zvyšuje se motivace zaměstnanců firmy.

Mezi hlavní nevýhody se pak řadí tyto:

- stávající zaměstnanec může být svázaný s pracovní skupinou a známým prostředím,
- pravděpodobnost, že přijme nové, progresivnější metody je podstatně nižší než u zaměstnanců získaných z vnějších zdrojů. (d'Ambrosiová, 2008)

Bedrnová, Nový a kol. (2004, str. 326) vytýčili výhody a nevýhody získávání pracovníků z externích zdrojů. K hlavním výhodám patří:

- širší možnost výběru,
- nové impulsy pro podnik,
- příchozí je rychleji uznán,
- přesné pokrytí potřeb.

Hlavní nevýhody zahrnují:

- vyšší náklady na získávání,
- zvyšování fluktuace,
- negativní účinek na podnikové klima,
- riziko zkušební lhůty,
- neznalost podniku, seznámení potřebuje čas a peníze,
- stres z přechodu na nové působiště,
- blokování šancí postupu.

2.4 Předvýběr zaměstnanců

Podle Dvořákové (2007) je obsahem každého předvýběru rozbor materiálů uchazečů o zaměstnání. Cílem takového rozboru je vytipovat užší skupinku žadatelů a následně je pozvat k výběrovému rozhovoru. Taková analýza napoví, zda je uchazeč způsobilý nabízenou práci vykonávat, zda zapadne do pracovního kolektivu, jakou má pracovní motivaci a zájem o nabízené místo.

Předvýběrem se tedy redukuje počet uchazečů. Důležité jsou pro tuto redukci dokumenty předkládané uchazeči o zaměstnání. Pokládají se za velmi významný zdroj informací. Mezi tyto dokumenty patří zejména dotazník, průvodní dopis, životopis, reference a doklady o vzdělání a praxi. (Koubek, 2011)

2.5 Výběr zaměstnanců

Výběr vhodných zaměstnanců je základem pro fungování každé organizace, tudíž by měl být organizovaný a měly by jej provádět kvalifikované osoby. Tento proces je v každé organizaci rozdílný, záleží jednak na personalistovi a jeho zkušenostech, ale také na pracovní pozici, která má být obsazena novým pracovníkem.

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů prošliých sítím předvýběru bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa i požadavkům firmy, bude nejen odborně zdatný, ale přispěje i k vytváření harmonických mezilidských vztahů ve firmě. Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i charakterové vlastnosti uchazeče, jeho osobnost“ (Koubek, 2011, str. 104).

Je známo mnoho metod výběru pracovníků, ale neexistuje žádná, která zaručí výběr toho nejlepšího. Každá organizace volí jinou metodu pro posuzování uchazečů, často záleží na obsazovaném pracovním místě. Personalista by měl zvolit odlišnou metodu pro výběr pracovníků například na pozici výrobního dělníka a na pozici vedoucího pracovníka. Ovšem vše záleží na personalistovi a vedení společnosti.

Velmi důležitým krokem organizace je zdvořilé a včasné odmítnutí pracovníků. Jedná se o činnost nezbytnou pro uchování dobré pověsti organizace. Zároveň toto gesto povzbudí neúspěšné uchazeče k tomu, aby se v budoucnu opět ucházeli o práci v dané firmě. (Thomson, 2007)

2.5.1 Kritéria výběru

Vybírání pracovníků neprobíhá pouze podle toho, zda uchazeči splňují požadavky obsazovaného pracovního místa. Dle Koubka (2008) máme tři druhy kritérií, obsahující vlastnosti, jimiž by měl nový pracovník disponovat.

1. **Celoorganizační kritéria** týkající se vlastností, které firma považuje za významné a důležité. Mohou ovlivnit posuzování předpokladů uchazeče, zda bude úspěšný v organizaci. Za zmínku stojí přizpůsobivost, pružnost jedince, schopnost akceptovat změny a přijmout firemní kulturu organizace.
2. **Útvarová kritéria** zahrnují takové vlastnosti, díky kterým je uchazeč schopný zapadnout do kolektivu a přijmout hodnoty týmové kultury.
3. **Tradiční kritéria pracovního místa**, jež jsou považovány za nejdůležitější, ovšem nikoliv rozhodující. Patří zde vlastnosti uchazeče vyhovující požadavkům pracovního místa. Odpovídají specifikaci pracovního místa.

2.5.2 Fáze výběru pracovníků

Procesy získávání, předvýběru a výběru se navzájem prolínají. Stejný krok může být zařazen jednou do procesu získávání, jindy je považován za součást výběru. U procesu výběru se podle Koubka (2008) rozlišují následující dvě fáze, jedná se o předběžnou fázi a vyhodnocovací fázi.

Předběžná fáze

Začíná tím, že vzniká potřeba obsadit volné pracovní místo. Následují tři kroky, které jsou charakteristické pro předběžnou fázi:

- a) Definování příslušného pracovního místa a s ním související základní pracovní podmínky. Přesný a detailní popis obsazovaného místa je velmi důležitý pro správný výběr pracovníka, ovšem nezřídka bývá tento krok přehlížen.
- b) Specifikace pracovního místa. Řadí se do ní kvalifikace, znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, kterými by měl disponovat uchazeč pro úspěšný výkon práce, vykonávané na obsazovaném pracovním místě.
- c) Do třetího kroku patří konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti. Vychází z druhého kroku a tyto požadavky se čím dál častěji stávají součástí nabídky zaměstnání.

Vyhodnocovací fáze

Po předběžné fázi dochází ke shromáždění dostatečného množství vhodných uchazečů o pracovní pozici. Následuje vyhodnocovací fáze, která se také skládá z několika kroků. Na rozdíl od předběžné fáze nemusí být všechny tyto kroky dodrženy a podstoupeny. Výjimečně může být použit k výběru pracovníka pouze jeden krok. Ve většině případů se využívá kombinace dvou nebo více kroků, ale vše závisí na významu obsazovaného pracovního místa pro organizaci a charakteru a obsahu práce na této pozici. Uchazeči mohou absolvovat všechny kroky, které byly zvoleny pro příslušné pracovní místo, nebo budou postupně po každém kroku vyřazováni ti, kteří v daném kroku neuspěli, a jejich výsledky nebyly dobré.

Mezi hlavní kroky se řadí:

- a) Zkoumání dokumentů získaných od uchazečů, zejména životopisů a dotazníků.
- b) Předběžný pohovor doplňující skutečnosti obsažené v písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů využívající testy pracovní způsobilosti a Assessment centre.
- d) Výběrový pohovor.
- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření.
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí. (Koubek, 2008)

2.5.3 Metody výběru zaměstnanců

V každé odborné publikaci týkající se řízení lidských zdrojů můžeme nalézt výčet metod, které jsou využívány organizacemi pro výběr zaměstnanců. Personalista má tedy na výběr z velkého množství metod, a jakou z nich zvolí, záleží jednak na jeho zkušenosti, ale také na nákladech spojených s těmito metodami. V následujícím textu jsou podrobněji popsány nejpoužívanější metody.

Výběrový rozhovor

Výběrový rozhovor nebo také pohovor je podle Koubka (2008) nejpoužívanější, nejvhodnější a klíčovou metodou výběru zaměstnanců. Důležité je, aby byl dobře připraven a prováděn. Výběrový rozhovor má kromě obecného cíle, jímž je posouzení pracovní způsobilosti uchazeče, další tři cíle:

- 1. získání hlubších informací o uchazečích, jejich pracovních cílech a očekáváních,
- 2. poskytnutí informací o organizaci a o práci na obsazovaném pracovním místě,
- 3. posouzení osobnosti uchazeče. (Koubek, 2008)

Výběrový rozhovor se dá dle Dale (2007) rozdělit na čtyři jednotlivé části, díky kterým personalista shromáždí informace, vytvoří dojem a odpoví na dotazy uchazeče. Mezi tyto fáze patří zahájení pohovoru, zjišťovací fáze, odpovídání na dotazy a závěrečná fáze.

Zahajovací fáze

Zahájení pohovoru by mělo působit příjemně a vřele, aby se uchazeč cítil dobře během celého pohovoru. Důležité je, jak uchazeče pozdravíte, dále pak představení kolegů a kolegyň, kteří se účastní pohovoru. Uchazeč by měl vědět, jaké pozice tyto osoby zastávají v organizaci a proč se pohovoru účastní. Následovat by mělo uvedení uchazeče k jeho křeslu a nabídnutí nápoje. Zahajovací fáze bývá krátká, většinou se jedná o 5 až 10 % času pohovoru.

Zjišťovací fáze

Tato fáze je nejdůležitější, musí být důkladně vedena a měla by trvat 60 až 70 % času. Zahrnuje dotazování a podrobné prověřování uchazeče. Základem pro tuto fázi je shromáždění dostatečného množství podkladů a přezkoumání žádosti uchazeče.

Odpovídání na dotazy

V této fázi má uchazeč prostor a příležitost položit účastníkům pohovoru své dotazy. Množství kladených otázek závisí na tom, zda firma poskytla kvalitní a dostačující informace o nabízené práci. Někteří uchazeči mohou mít seznam otázek, na které by chtěli znát odpověď. Často se ptají na kariérní rozvoj, školení, rozšíření své praxe či odpovědnosti. Pokud uchazeč nemá otázky, je užitečné některé nadnést. Bezpečné otázky se týkají zaměstnaneckých výhod a péče o rozvoj pracovníků. Na tuto část by mělo být vyhrazeno přibližně 20 % z celkového času.

Závěrečná fáze

Poslední možnost, jak udělat dobrý dojem na uchazeče je v této fázi při ukončování pohovoru. Zde si personalista zkontroluje, zda má na uchazeče správné kontaktní údaje. Samozřejmostí by mělo být poděkování za to, že se dostavil a věnoval organizaci svůj čas. Závěrečná část ve většině případů zabírá 5 až 10 % vyhrazeného času.

V posledních letech se hodně rozmohlo používání telefonického pohovoru. Organizace je upřednostňují, protože jsou nákladově efektivnější. Na druhou stranu musí mít osoba provádějící takový pohovor důkladně připravený seznam otázek a všechny odpovědi musí pečlivě zaznamenávat. Uchazeč by měl znát účel a strukturu telefonního rozhovoru. Zároveň musí dostat prostor pro jeho případné dotazy. (Martin, Whiting, Jackson, 2010)

Z odborných literatur můžeme vyčíst různé členění výběrových rozhovorů. Jedním z nich je rozdělení podle Koubka (2008), které vymezuje následující dvě členění rozhovorů:

a) Podle množství a struktury účastníků

- *Pohovor 1 + 1* vede s uchazečem personalista, přímý nadřízený nebo vedoucí organizační jednotky. Atmosféra bývá otevřenější a používá se pro obsazování pozic s méně kvalifikovanou prací.
- *Pohovor před komisí*, kterého se účastní 3 – 4 osoby zaměstnané v dané organizaci, jež znají požadavky na obsazované pracovní místo. Mezi členy by měl být personalista, přímý nadřízený a zkušený psycholog. Tento druh rozhovoru více stresuje než 1 + 1 pohovor a je vhodný při obsazování náročnějších pracovních pozic.
- *Postupný pohovor* je sérií rozhovorů 1 + 1, kdy uchazeč komunikuje postupně s různými posuzovateli. Jedná se o časově náročnější a únavnější druh pohovoru zejména pro uchazeče.
- *Skupinový pohovor* je rozhovor mezi skupinou uchazečů a jedním nebo více posuzovateli. Řadí se k časově méně náročným, umožní zhodnotit osobnost uchazečů, avšak bývá náročný na připravenost a pozornost posuzovatele.

b) Podle obsahu a průběhu

- *Nestrukturovaný pohovor*, kdy v průběhu rozhovoru je utvářen obsah, postup i časový rozvrh. Cíle pohovoru jsou stanoveny buď rámcově, nebo vůbec. Neřadí se mezi vhodnou formu pohovoru, neboť nedává uchazečům stejnou šanci a nezaručí srovnatelnost jejich způsobilosti. Tazatel se může uchýlit k osobním otázkám, které se nevztahují k požadavkům obsazovaného pracovního místa.
- *Strukturovaný pohovor*, který má předem připravený a naplánovaný obsah, pořadí otázek a čas. Všechny otázky jsou kladeny všem uchazečům o danou pracovní pozici a odpovědi uchazečů se posuzují podle předem připravené modelové odpovědi. Tento druh pohovoru patří mezi spolehlivější a přesnější, neboť eliminuje rozdíly v hodnocení uchazeče u různých posuzovatelů. Nevýhodou je náročnost přípravy a obtížnější posuzování osobnosti uchazeče.

- *Polostrukturovaný pohovor* spojuje výhody a snaží se eliminovat nevýhody strukturovaného i nestrukturovaného pohovoru. Nevýhodou je náročnost na schopnosti posuzovatelů, hlavní podmínkou je jejich důkladné proškolení.

Struktura rozhovoru by se měla řídit podle mnemotechnické pomůcky WASP. Jedná se o anglickou zkratku čtyř slov. **W**elcome znamená přivítání a úvod rozhovoru. **A**cquire značí získávání informací o uchazeči. **S**upply má znamenat předání informací o společnosti. **P**art neboli rozloučení s uchazečem. Na tuto pomůcku by se měl ohlížet každý vedoucí při sestavování seznamu otázek pro uchazeče. (Martin, Whiting, Jackson, 2010)

Podle d'Ambrosové (2008) je možné využít dvoukolový rozhovor. První kolo vede personalista, který následně informuje výkonného manažera. Druhé kolo, které je zaměřené především na otázky týkající se odborného zaměření pracoviště a požadavků na výkon, je řízeno tímto výkonným manažerem.

V neposlední řadě jsou v průběhu pohovoru důležité způsoby pokládání otázek uchazečům a jejich formulace. Existují různé druhy otázek a jejich správné zvolení záleží na odpovědi, kterou hledáme. Thomson (2007) rozdělil otázky takto:

- **Otevřené otázky** se pokládají proto, aby tazatel dostal od uchazeče jím samostatně zformulovanou informaci.
- **Jednoduché otázky** slouží k vyjasnění určité skutečnosti a odpověď bývá krátká nebo jednoslovná.
- **Hypotetické otázky** se snaží zjistit skutečnost, jak by se zachoval uchazeč v dané situaci.
- **Otázky jdoucí do hloubky** se používají v situaci, kdy uchazeč neposkytl úplnou odpověď nebo tazatel chce vědět více o jisté věci, která byla probírána dříve.
- **Reflexní otázky** mají povzbudit uchazeče k zamyšlení nad nějakou zkušeností a k zvážení jeho chování v dané situaci.

Na závěr je důležité zmínit chyby tazatelů. Objevují se v souvislosti s procesem vnímání. K základním chybám tazatelů patří například dělání rychlých, unáhlených

rozhodnutí, najímání podle vlastního image, stereotypizace, dělání předpokladů, shromažďování irelevantních informací a efekt kontrastu. (Foot, Hook, 2005)

Výběrové testy

Výběrové testy, často též označované testy pracovní způsobilosti, zabezpečují kvalitní a důvěryhodné informace o znalostech, dovednostech, schopnostech a úrovni inteligence uchazečů. Jsou tvořeny řadou testů různého zaměření a různé spolehlivosti. Pokládají se za pomocný, neboli doplňkový nástroj výběru zaměstnanců. (Koubek, 2008)

Za výběrové testy jsou považovány ty, které mají následující charakteristiky:

- mají ověřenou platnost a spolehlivost,
- jsou vytvořeny profesionálně,
- výsledkem je skóre, které lze porovnat s normami relevantní populace,
- testují maximální a běžný výkon. (Foot, Hook, 2005)

V následujícím textu se nachází stručné charakteristiky nejčastěji se vyskytujících druhů testů pracovní způsobilosti.

Testy inteligence měří všeobecnou inteligenci. Posuzují schopnost myslet a plnit dané požadavky. Výběr testů inteligence bývá velmi komplikovaný, neboť existuje velké množství teorií inteligence i variant testovacích nástrojů. Nejlepší testy jsou ty, které lze použít u více uchazečů. (Armstrong, 2002)

Testy schopností jsou podle Koubka (2008) zaměřeny na mechanické a motorické schopnosti, vlohy, manuální zručnost, prostorovou orientaci a duševní schopnosti.

„Testy schopností měří charakteristiky související s prací, jako například numerické, verbální, mechanické schopnosti nebo schopnosti vnímání“ (Armstrong, 2002, str. 401).

Testy osobnosti se snaží posoudit osobnost uchazeče tak, aby se dalo předvídat jeho pravděpodobné chování v určité roli. „Osobnost je všeobsáhlý a nepřesný termín vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec na sebe vzájemně působí s okolím“ (Armstrong, 2002, str. 400).

Testy znalostí a dovedností prověřují znalosti a odborné návyky, jež si uchazeč osvojil během přípravy na povolání nebo ve škole. Patří zde také ukázky práce testované osoby a taktéž předvádění určitého pracovního postupu. (Koubek, 2008)

Assessment centre

Tato metoda se využívá při výběru, rozmístění, vzdělávání a povyšování zaměstnanců. Je založena na pozorování uchazečů při plnění různých úkolů, například hraní rolí, třídění pošty nebo řešení případových studií. Pozorovatelé používají různé techniky a mají svůj profesní profil. Hodnotí se sociální a komunikační dovednosti a charakteristiky osobnosti uchazečů. Celkové hodnocení každého účastníka je vytvořeno z dílčích hodnocení a následně se vytvoří pořadí uchazečů. (Dvořáková, 2007)

Podle Koubka (2008) je Assessment centre komplexní diagnosticko-výcvikový program, který zkouší pracovní způsobilost uchazeče a rozvojový potenciál. Lze jím hodnotit pracovní výkon současných zaměstnanců. Využívá se především pro obsazování manažerských pozic. Zahrnuje skupinové i individuální úkoly, ale také pohovory, testy osobnosti a testy schopností. Testované osoby hodnotí zpravidla vedoucí pracovníci a zkušení psychologové. Metoda je nákladnější, avšak zaručuje efektivnější výběr.

Díky Assessment centre se mohou uchazeči lépe vžít do organizace a jejich hodnot. To napomáhá k lepšímu rozhodování, zda je bude tato práce uspokojovat či nikoliv. Zároveň vede ke kvalitnější předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku pracovníka. V neposlední řadě je nutné podotknout, že je nezbytné pečlivé proškolení všech hodnotitelů. (Armstrong, 2002)

Mezi činnosti, které může Assessment centre vytvořit lze zařadit:

- pracovní simulace,
 - ukázky práce,
 - cvičení aktuálních událostí,
 - hraní rolí,
- skupinová cvičení a diskuse,
- psychologické testy,
- rozhovory,
- sebehodnocení a hodnocení kolegů. (Foot, Hook, 2005)

Životopis

Životopis umožňuje nakouknout do důležitých životních událostí uchazeče. Sleduje se jeho formální i jazyková stránka. Měl by být logický, systematický a srozumitelný, základem je stručný, přehledný a jednoduchý text. Personalista provádí rozbor životopisu, ve kterém se zaměřuje na objektivně zjistitelná data. Životopisy mohou být zaznamenány volným stylem,

ale častější formou je přehledný a strukturovaný životopis, neboli tabelizovaný životopis, ve kterém jsou v levé části listu časové údaje, pravá část nabízí popis události ke konkrétnímu datu. Dosažené vzdělání a praxe bývá setříděna od nejnovějších událostí po nejstarší. Většina společností vyžaduje podrobnější popis činností prováděných v předešlých zaměstnáních. Nejčastěji se v životopisech hodnotí četnost změn, rozšiřování nebo zužování pravomocí a odpovědnosti uchazeče, a zda byl povýšen nebo převeden na nižší pozici v předchozích zaměstnáních. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Životopis se vypracovává na jednu až dvě stránky. Zahrnuje informace, které mají zaměstnavatele zaujmout. Umožňuje skrýt mezery v pracovní minulosti a upozornit na zajímavosti vzdělání a kariéry. Ale i přesto existuje mnoho důvodů, proč se vyžádání životopisu doporučuje všem organizacím. K těmto důvodům patří nulové výrobní náklady, neboť životopis vytváří uchazeč sám. Zároveň se jimi šetří čas, který je potřebný pro poslání a vyplnění firemního formuláře uchazečem. Pokud společnost využívá životopisy k výběru nových zaměstnanců, měla by zajistit pečlivé uplatňování výběrových kritérií. (Dale, 2007)

Dotazník

Dotazníky si vytváří společnost sama. Jejich výhoda spočívá v položených otázkách, neboť díky nim může firma získat přesné a určité informace o uchazečích. Ovšem jsou jim připisovány také nevýhody. Patří zde například rozsáhlost, která občas odradí uchazeče od zdoluhavého vyplňování, zároveň někteří kreativní jedinci odmítají takový způsob sběru dat. Získané odpovědi mohou být stereotypní a učebnicové.

Dotazníky zjišťují následující informace:

- druh současného pracovního poměru,
- výpovědní dobu a datum ukončení pracovního poměru,
- potenciální termín nástupu,
- příčina změny zaměstnání,
- důvod zájmu o práci v oslovené společnosti,
- zdali uchazeč podal žádost o zaměstnání v dané organizaci už dříve,
- odkud uchazeč ví o organizaci,
- informace o zdravotním stavu,
- ochotu pracovat ve směnném režimu,
- bydliště,
- a jiné informace. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Zkoumání referencí

Reference o uchazečích jsou získávány od bývalých zaměstnavatelů v písemných nebo ústních formách. Hlavním důvodem, proč zaměstnavatelé požadují pracovní posudky, bývá obava, že uchazeč může při pohovoru skrývat některé skutečnosti a neříkat důležité údaje. Dalším důvodem je potřeba dozvědět se více informací o uchazeči. V životopise by měly být napsány konkrétní referenční osoby. Pokud tam nejsou uvedeny, je nutné požádat uchazeče o tyto informace. V takové situaci není vhodné využít vlastních kontaktů u minulého zaměstnavatele bez předešlého informování uchazeče. Údaje o svých současných i bývalých pracovnících se smí podávat pouze s jejich souhlasem. (Stýblo, 2003)

Reference ovšem mají také své nedostatky. Referující pracovník nemusí být spolehlivý a schopný poskytnout nezbytné informace v požadované formě. Zároveň nejsou známy vztahy mezi tímto člověkem a uchazečem. Někteří pracovníci odchází ze zaměstnání kvůli špatným vztahům, proto se může stát, že budou reference zavádějící a nepravdivé. Je velmi důležité, aby referující pracovník byl nezaujatý, znal dobře náplň a povahu zaměstnání, sdělil svůj názor na výkon a nadání uchazeče. (Dale, 2007)

Podle Armstronga (2002) lze obdržet přesnější informace pomocí standardního formuláře, který vyplní předešlý zaměstnavatel. V tomto formuláři se můžou vyskytovat otázky týkající se délky zaměstnání, názvu pracovního místa, platu či mzdového tarifu, počtu dnů absence uchazeče během posledního roku. Časově méně náročnou variantou jsou reference pomocí telefonu. Využívají se jako doplněk psaných referencí. Ústní názory bývají upřímnější než psané, jelikož na sebe neberou tak velký závazek.

Biodata

Novější metodou jsou biodata, která mají odhalit osobnost a potenciální talent uchazeče pomocí detailů z jeho života a jeho zkušeností. Základem je vyplnění obsáhlého dotazníku. Za každou odpověď může dostat uchazeč určitý počet bodů, ze kterých se vytvoří celkové skóre. Výsledky všech uchazečů se porovnávají a na jejich základě se zaměstnavatel rozhoduje, koho vybere do svého pracovního týmu. Metodu je vhodné využít při velkém počtu uchazečů o jedno pracovní místo. Pokud není velké množství uchazečů nebo se obsazuje větší počet pracovních míst, použití biodat se nedoporučuje. V takovém případě by tato metoda byla příliš finančně nákladná. (Thomson, 2007)

Mezi položky biodat patří demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dřívější zaměstnání a praxe, záliby, mimopracovní aktivity a motivace vztahující se k práci a

kariéře. Jednotlivým položkám se přiřkládají váhy podle jejich významu a následně jsou jim přiděleny body. Pro každé výběrové řízení se stanoví mezní skóre, které ukáže, zda jednotliví uchazeči postoupí do dalšího výběrového kola. V organizacích se biodata vyhotovují pro konkrétní pracovní místa. (Armstrong, 2002)

Zdravotní prohlídky

Tato metoda se využívá u rizikových zaměstnání, ve kterých jsou pracovníci vystaveni rizikovým faktorům jako olovo či radiace. V takových zaměstnáních musí být ze zákona zdravotní kontrola provedena před nástupem na pracovní místo. Součástí žádosti je zdravotní dotazník, který vyplní uchazeč. Závodní lékař tento dotazník následně prozkoumá a vyhodnotí, zda má uchazeč podstoupit celkové zdravotní vyšetření. Tím by se zjistilo, jestli je zdravotně schopný plnit požadavky dané práce a zdali nebude díky této práci zhoršen jeho zdravotní stav. Zdravotní prohlídka se využívá také v případech, kdy zaměstnavatel chce vědět, zda uchazeč nepředstavuje určité nebezpečí pro jiné pracovníky. Také budoucí pracovní výkon může být ovlivněn chronickým zdravotním problémem. Lékař vždy předá zaměstnavateli své doporučení vycházející ze zdravotního stavu uchazeče. Pokud lékař nedoporučí zaměstnání některému z uchazečů, rozhodnutí organizace o jeho přijetí by mělo být důkladně zváženo. (Dale, 2007)

Grafologie

„Grafologii lze definovat jako zkoumání sociální kultury lidské bytosti prostřednictvím jejího rukopisu. Smyslem jejího použití při výběru pracovníků je na základě uchazečova rukopisu si učinit závěry o jeho osobnosti a na této základně předpovídat jeho budoucí pracovní výkon v nějaké roli“ (Armstrong, 2002, str. 371).

Zkoumá se například tvar písmen a sklon písma. Většina společností nevyužívá tuto metodu.

Přijetí na zkušební dobu

Přestože se jedná o organizačně a finančně náročnou metodu, řadí se přijetí zaměstnance na zkušební dobu mezi nejpoužívanější a nejefektivnější způsob výběru nových pracovníků. Teprve při plnění pracovních úkolů je možné zjistit kvality všech uchazečů. Organizace vybere na základě jiných metod vhodné uchazeče, které následně přijme na zkušební dobu. Většinou se jedná o dva až tři kandidáty. V průběhu zkušební doby si vedoucí

vybere nejlepšího uchazeče a ten zůstává v pracovním poměru. Ostatní jsou propuštěni. Nevýhodou metody je bezohlednost k uchazečům, jež nejsou ve zkušební době zvoleni, a tudíž musí být organizací propuštěni. (Koubek, 2008)

2.5.4 Predikční validita

Klíčovým ukazatelem výběrového procesu je predikční validita neboli úspěšnost uplatnění uchazeče v práci. „Tato validita se vyjadřuje koeficientem korelace. Koeficient 1,0 znamená naprosto přesnou předpověď a koeficient 0,1 znamená, že prakticky není vztah mezi dosaženými výsledky ve zvolené výběrové metodě a následným pracovním výkonem. Predikční validita 1,0 by znamenala, že na základě použití určité výběrové metody vždy, na 100%, předpovíme budoucí pracovní výkon a chování přijatého uchazeče“ (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 125).

V tabulce 2-1 jsou uvedeny predikční validity některých výběrových metod. Tyto výsledky nejsou pevně stanoveny, můžou být odlišné, neboť závisí na řadě faktorů, mezi ně patří například počet osob zahrnutých do výzkumu, připravenost výběrových metod a země, ve které probíhal výzkum.

Tabulka 2-1 Míra úspěšnosti předpovědi

1,0	Dokonalá předpověď (predikce)
0,9	
0,8	
0,7	
0,6	Assessment centre (pro povyšování)
0,5	Ukázka práce
0,4	Assessment centre (pro výkon)
0,3	Strukturovaný přijímací a výběrový pohovor
0,2	Typický (nestrukturovaný) přijímací a výběrový pohovor
	Reference
0,1	Grafologie, astrologie

Zdroj: Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005, str. 126

2.5.5 Výběrový proces

Každá organizace upřednostňuje jiný způsob výběru nových zaměstnanců. Některé používají metodu výběrového rozhovoru a zkoumají životopisy, jiné zvolí metodu Assessment centre. Nelze určit, která z metod je nejlepší, jelikož se to liší v závislosti na

obsazovaném místě. Když se vybírá vedoucí pracovník, tak by měly být kladeny větší požadavky na uchazeče než při výběru montážní dělnice. Složitost výběrového procesu by se tedy měla řídit charakterem obsazovaného místa.

Podle Stýbla (2003) požadavky na efektivní výběrový proces obsahují:

- proškolení pracovníků provádějících výběr,
- přípravu výběrového procesu,
- časový plán průběhu výběrového procesu,
- vedení pohovoru tak, aby 60% jeho celkové doby mluvil uchazeč,
- pokládání otevřených, polootevřených i uzavřených otázek,
- naslouchací dovednosti účastníků výběrového procesu,
- upotřebení výsledků jednotlivých výběrových metod pro závěrečné rozhodnutí o přijetí pracovníka.

2.5.6 Zásady výběru zaměstnanců

Hlavní zásadou výběru zaměstnanců je zaměření se na znalosti uchazečů a vybírání pouze takových pracovníků, kteří budou schopni úspěšně vykonávat práci na obsazovaném pracovním místě. Zaměstnavatel by se neměl ohlížet na pohlaví, věk, náboženskou příslušnost ani příbuzenský vztah k uchazeči, neboť je to považováno za diskriminaci. Nicméně většina organizací tuto zásadu nedodržuje, a proto vláda vydala antidiskriminační zákon. Všechny zákony musí být dodržovány a nesmí dojít k jejich porušení.

Dále musí být zmíněno, že výběr je oboustranný proces, tudíž má podle zákona právo na výběr jak zaměstnavatel, tak uchazeč o zaměstnání. Obě strany by se měly k sobě chovat slušně a považovat se za rovnocenné partnery. Organizace by měla poskytovat uchazeči pouze pravdivé informace. Zároveň údaje o uchazeči a jeho dokumenty jsou důvěrné a bez jeho souhlasu nesmí být zveřejněny.

Při výběru nového pracovníka nestačí využít pouze jednu metodu. Aby byl výběr efektivnější, využívá se kombinace několika metod. Většina testů se řadí mezi doplňkové metody. Pomáhají vybrat vhodného pracovníka, ale rozhodování zda bude uchazeč přijat či nikoli nezáleží jen na výsledcích testů, ale také na výsledcích jiné použité metody.

Pro každé výběrové řízení by měla být vybrána vhodná metoda výběru. Ta musí být stanovena tak, aby odpovídala obsazovanému pracovnímu místu, a zároveň její složitost byla

přiměřená povaze práce na tomto místě. Zvolená metoda by také měla být přijatelná pro uchazeče o zaměstnání.

Správný výběrový proces je dobře organizovaný, časově a finančně nenáročný a osoby, které se ho účastní, jsou připravené a kvalifikované. (Koubek, 2008)

Zaměstnavatelé by měli vytvořit příjemnou atmosféru výběrového řízení, neboť ta může hodně ovlivnit průběh řízení a chování jednotlivců. Pokud uchazeč vnímá atmosféru jako uvolněnou a klidnou, personalista to může vyčíst z jeho chování. Uchazeč se lépe vyjadřuje, zvládá zadané úkoly a odpovídání na položené otázky a neměl by být tak nervózní. V opačném případě, když je atmosféra výběrového řízení napjatá, záleží na uchazečových schopnostech zvládat stresové situace. Nicméně na většinu lidí působí stresující atmosféra velmi negativně.

2.6 Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců neboli orientace, jak ji nazývají někteří autoři odborné literatury, je řízený proces. Adaptační proces následuje po výběrovém procesu a postupně se mění v osobní rozvoj zaměstnanců. Způsob, jakým probíhá adaptace, se liší podle určitých hledisek. K těm hlavním patří získané pracovní zkušenosti, charakter práce vykonávané novým pracovníkem a předpokládaný rozvoj tohoto pracovníka. Adaptační proces má usnadnit novému zaměstnanci nástup do organizace. Jedná se především o překonání počátečního strachu a nervozity při začleňování do kolektivu, rychlé osvojení podnikové kultury a zařazení do pracovního procesu. (Stýblo, 2003)

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků (popřípadě pracovníků přecházejících v rámci organizace na jiné pracoviště či pracovní místo) s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně“ (Koubek, 2008, str. 192).

Orientace probíhá jak formálním, tak neformálním způsobem. Formální linie je plánovaná a má ji na starosti personální útvar a přímý nadřízený. Neformální linii zabezpečují spolupracovníci. Nikdo ji neřídí ani neplánuje, vytváří se spontánně. (Kociánová, 2010)

Existují dvě základní roviny adaptace. Jedná se o sociální adaptaci a pracovní adaptaci. **Sociální adaptace** zahrnuje milé přijetí nového pracovníka do organizace, jeho seznámení s organizací a spolupracovníky. Snaží se pro něj vytvořit příjemné prostředí a duševní pohodu. Následuje **pracovní adaptace**, ve které se novému zaměstnanci vysvětlí celkové fungování organizace a seznámí se s jejím prostorovým uspořádáním. Také jsou mu přiblíženy pracovní povinnosti a požadavky, které jsou kladeny na jeho pracovní místo. (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005)

Sociální a pracovní adaptaci nelze od sebe oddělit, neboť se vzájemně prolínají a ovlivňují. Nový pracovník musí zvládnout obě roviny adaptace. V opačném případě by byl adaptační proces neúspěšný. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.6.1 Oblasti orientace

Dle Koubka (2008) může být proces orientace neboli adaptace rozdělen na tři oblasti:

- **Celoorganizační orientace** je společná pro celou organizaci a všechny její pracovníky. Neohlíží se na charakter a náplň práce jednotlivců. Zprostředkovává obecné informace o organizaci.
- **Útvarová orientace** se zaměřuje na jednotlivé organizační jednotky, skupiny nebo týmy, ve kterých nový zaměstnanec obsazuje pracovní pozici. Každá organizační jednotka se liší od jiné v obsahu práce. Nicméně informace a detaily jsou pro všechny její členy stejné. Útvarová orientace se má postarat o to, aby pracovníci znali tyto informace a detaily.
- **Orientace na konkrétní pracovní místo**, týkající se jednotlivých pracovních míst odlišujících se od sebe obsahem a charakterem prováděné práce.

2.6.2 Cíl a účel adaptace

Podle Armstronga (2002) můžeme rozlišit čtyři cíle adaptačního procesu.

1. Zdolání prvních dní v organizaci, neboť pro nového zaměstnance je všechno cizí a nezvyklé.
2. Snaha zajistit, aby měl pracovník kladný postoj a vztah k organizaci a tím zvýšit pravděpodobnost jeho stabilizace.
3. Dospět v co nejkratším čase po nástupu k dobrému pracovnímu výkonu nového pracovníka.
4. Snížení pravděpodobnosti odchodu zaměstnance z organizace.

Z jiné odborné literatury můžeme vyčíst následující cíle řízení adaptačního procesu z hlediska pracovníka. Nový zaměstnanec má v co nejkratším čase a v co nejlepší kvalitě zvládnout pracovní požadavky, které jsou na něj kladené. Následujícím cílem je získání výhledu dalšího kariérního a odborného růstu tohoto pracovníka. A v neposlední řadě je velmi důležité jeho začlenění do pracovní skupiny a sociálního systému podniku. Cílem z hlediska podniku je redukce celkových nákladů, zvyšování efektivnosti práce a stability jednotlivých pracovních skupin. O to, aby byly tyto cíle plněny, se starají subjekty a objekty adaptačního procesu. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Dvořáková (2007, str. 143) říká, že účelem řízené adaptace je:

- snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců,
- snížit ztráty na produktivitě,
- zvýšit pracovní spokojenost.

Celkově organizace využívají adaptaci k tomu, aby si udrželi nové pracovníky a zjistili, zda zvolili vhodnou osobu na hledané pracovní místo. Navíc se nový zaměstnanec cítí lépe, když byl dobře seznámen se společností a ví, na koho se může obrátit v případě problému.

2.6.3 Objekty řízení adaptačního procesu

Objekty řízení adaptačního procesu značně ovlivňují celý tento proces, a proto je nezbytné zmínit jejich rozdělení.

- a) Noví pracovníci,** kteří byli na základě výběrového řízení přijati do organizace. Odpovědnost za průběh jejich adaptace je přidělena nadřízenému pracovní skupiny, do níž zaměstnanec vstupuje. Proto vliv vedoucího na průběh adaptace nového jedince je mimořádný. Personalisté mají na starosti usměrňování průběhu adaptačního procesu. Neměl by se opomíjet pracovníkův nový pohled na společnost a její problémy, neboť může být velmi přínosný.
- b) Pracovníci vracející se po delším čase na své původní pracoviště.** Do této kategorie patří především ženy po mateřské dovolené a pracovníci po dlouhodobé nemocenské. Proces adaptace se na ně vztahuje kvůli delší přestávce, během které nepracovali. Díky ní mohli ztratit profesionální sebedůvěru a zájem pokračovat v pracovní kariéře. V takovém případě se

hovoří o readaptaci. Nadřízený by se měl snažit nalézt možnosti řešení osobních problémů takových zaměstnanců, například upravit pracovní dobu.

- c) **Pracovníci měnící pracovní zařazení.** Jedná se o zaměstnance, kteří přechází z jednoho oddělení do druhého, může dojít k přeřazení do nového provozu nebo jsou zařazení do jiného útvaru ze zdravotních důvodů. Vedoucí pracovník si musí uvědomit, že přeřazený zaměstnanec prochází změnami a na nové pracovní místo se potřebuje adaptovat.
- d) **Pracovní skupiny** se řadí mezi objekty řízení adaptačního procesu při zavádění inovačních změn. Aby byla adaptace úspěšná, musí vedoucí vše důkladně připravit a začlenit pracovní skupinu už do procesu zavádění změn. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

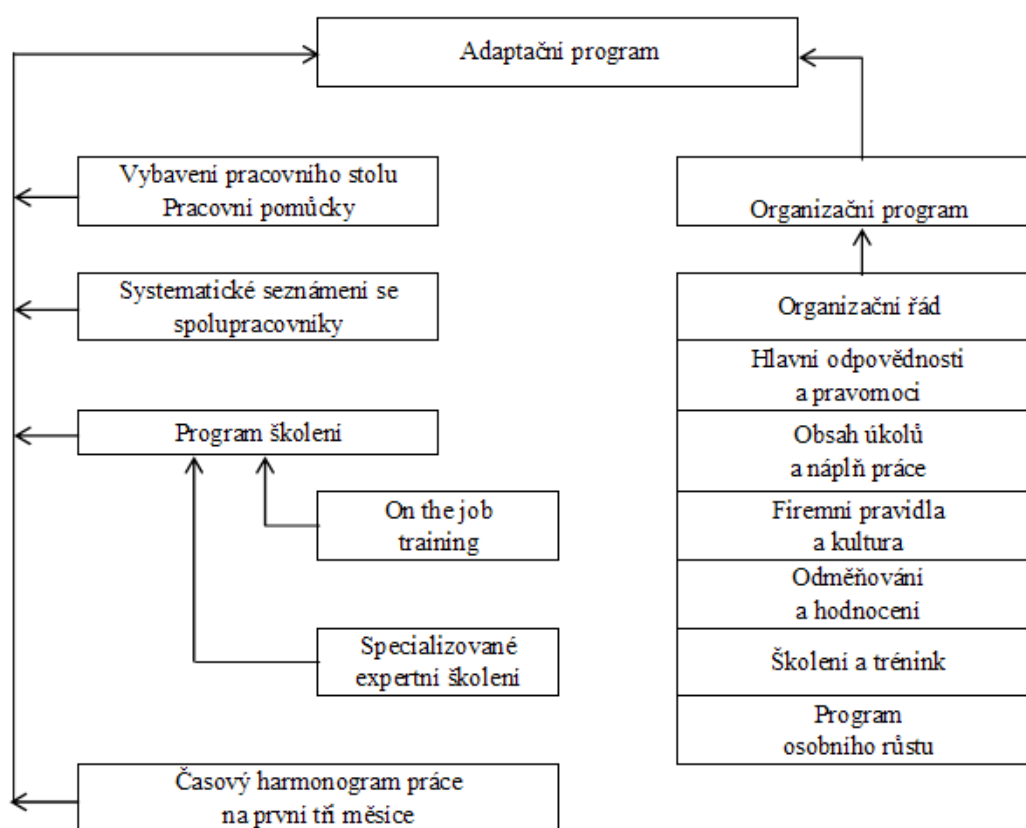
2.6.4 Adaptační program

„Dílčí adaptační program je soubor dílčích opatření, která regulují adaptaci určité kategorie pracovníků; zároveň je i metodickým návodem pro zpracování adaptačních plánů jednotlivých pracovníků“ (Bedrnová, Nový a kol., 2004, str. 346).

Adaptační program urychluje začlenění a zaškolení nových zaměstnanců. Z toho důvodu jsou organizace ochotné vkládat více peněz a času do adaptace pracovníků. Adaptační program může zahrnout jak rámcovou orientaci využívanou každým novým pracovníkem, tak specifickou orientaci určenou jednotlivým pracovním skupinám. (Dvořáková, 2007)

Na obrázku 2-3 je znázorněné obecné schéma adaptačního programu. Na schématu lze vidět, co všechno obsahuje. Každá činnost v něm zahrnutá je považována za důležitou a neměla by se zanedbávat.

Obrázek 2-3 Schéma adaptačního programu



Zdroj: Stýblo, 2003, str. 73

Individuální adaptační plán

S nástupem do zaměstnání je spojeno velké množství informací a činností. Pro nového pracovníka bývá náročné zapamatovat si najednou všechny informace a činnosti potřebné k práci. Adaptace by měla být rozdělena do delšího časového období, a zároveň by měla využívat jednak ústní formu, ale také písemné materiály. Z tohoto důvodu organizace vytváří pro nové zaměstnance individuální plány adaptace. (Koubek, 2008)

Adaptační plán má zpravidla podobu formuláře. V něm je uvedeno jméno zaměstnance, pracovní pozice, den nástupu do zaměstnání a příslušné organizační oddělení. Plán obsahuje jednotlivé činnosti, které by měl pracovník do určitého data splnit. Zároveň musí být uvedené osoby odpovědné za vykonání těchto aktivit. V průběhu adaptace se zde dopisují termíny splnění úkolů a podpisy lidí odpovědných za vykonaný úkol. Součástí formuláře bývá plán vzdělávacích akcí či plán rotace pracovníka probíhající v průběhu adaptace. V závěrečné části dochází k hodnocení adaptačního procesu. (Kociánová, 2010)

Při tvorbě adaptačního plánu je dobré vycházet z určitých zásad. Jeho obsah se má odvíjet od složitosti a náročnosti pracovních činností vykonávaných novým zaměstnancem. Plán by měl respektovat délku praxe a pracovníkovo dosažené vzdělání. Zároveň se musí přizpůsobit individuálním zvláštnostem jednotlivců. K úspěšnému uskutečnění adaptačního plánu přispívá patron. Jedná se o zkušeného zaměstnance, který je přidělen novému pracovníkovi na začátku adaptace. Měl by mu pomoci jak po odborné stránce, tak v orientaci na pracovišti. Vedoucí a patron musí průběžně kontrolovat plnění zadaných úkolů a jejich kvalitu. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Pokud zaměstnanec obdrží vlastní adaptační plán, je důležité, aby adaptace probíhala podle vypracovaného plánu. V opačném případě by byla jeho tvorba naprosto neúčelná. Tudíž by osoba zodpovědná za vytváření těchto plánů pouze ztrácela čas. Navíc by organizace zbytečně přicházela o finanční prostředky, které každoročně vkládá do vyhotovení adaptačních plánů.

2.6.5 Průběh adaptačního procesu

Časový harmonogram procesu adaptace může být sestaven následujícím způsobem:

1. Některé písemné materiály mohou být novému pracovníkovi předány již po rozhodnutí o jeho výběru a přijetí do organizace. Je možné tak učinit ještě před sepsáním pracovní smlouvy.
2. Další ústní a písemné informace dostává nový zaměstnanec od přímého nadřízeného a personalisty, když se podepisuje pracovní smlouva.
3. V období mezi nástupem do zaměstnání a podepsáním pracovní smlouvy by měl být pracovník a jeho přímý nadřízený v kontaktu.
4. První den v práci by měl být zaměstnanec proveden po organizaci a příslušném oddělení a seznámen se svými spolupracovníky.
5. V průběhu prvního týdne nový pracovník zjišťuje, na koho se může obrátit v případě problémů s vlastní prací a postupně se zařazuje do pracovního kolektivu. Zároveň má několik pohovorů se spolupracovníky a nadřízeným, se kterým také plánuje své pracovní úkoly.
6. Během druhého týdne začíná vykonávat všechny běžné pracovní povinnosti. Alespoň v jednom setkání s nadřízeným by měli být probrány problémy adaptace.

7. Třetí a čtvrtý adaptační týden zahrnuje krátká školení. S nadřízeným a personalistou se formálně setkává minimálně jednou, aby zhodnotili průběh adaptace.
8. Od druhého do pátého měsíce jsou novému zaměstnanci postupně přiděleny všechny úkoly týkající se jeho pracovního místa. Rovněž se účastní dalších potřebných školení. Vyhodnocení průběhu adaptačního procesu probíhá jednou za dva týdny během formálního setkání s nadřízeným.
9. Šestáým měsícem proces adaptace končí a nastává jeho celkové hodnocení. Hodnotí se pracovní výkon zaměstnance. (Koubek, 2008)

Dle Dale (2007) je velmi důležitý první den. Během něj by měly probíhat tyto činnosti:

- seznámení s pracovištěm a předání základních pracovních pomůcek,
- absolvování základních školení, která se týkají bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany,
- představení všech klíčových zaměstnanců,
- převzetí potřebného vybavení a objasnění základních postupů, například kde se nachází kancelářské potřeby,
- dokončení dokumentace, která se doposud nestihla provést.

První týden by měl dle Stýbla (2003) vedoucí sledovat jednání a chování pracovníka, neboť to mnohé napoví o jeho budoucím pracovním chování. Měl by se zaměřit na jeho dochvilnost, návyky, změny a časté střídání nálad, výskyt bolesti hlavy a na jeho vztah k okolí. Při zjištění nepříznivé skutečnosti bývá nejlepším řešením rozvázání pracovního poměru s novým zaměstnancem ve zkušební době.

Nemělo by se zapomínat na to, že pro každého nováčka jsou první týdny v organizaci těžké. Velký vliv na adaptaci jedince má jednak jeho nadřízený a patron, ale také jeho spolupracovníci. Všichni by měli být ochotní pomoci novému zaměstnanci se začleňováním a případnými problémy. Zároveň mu musí být věnována dostatečná pozornost v průběhu adaptačního procesu.

Každý vedoucí by měl znát kritické momenty, které by mohly ohrozit úspěšný průběh adaptace. Nejčastěji se vyskytují tyto:

- podceňování adaptovaného pracovníka a jeho nevhodné zařazení do pracovní skupiny,

- nikdo nemá na nového zaměstnance čas,
- chybí komunikace nebo je nedostatečná, to vede k vzniku chyb při výkonu práce,
- přidělování úkolů, které ještě nemůže zaměstnanec zvládnout včas a bez chyb,
- nedůvěra a nezájem o nového pracovníka,
- neúspěchy v počátečních fázích adaptačního procesu,
- osobní střety vznikající z důvodu neujasněného postavení nového zaměstnance.

Aby nevznikly konfliktní situace, je třeba předejít kritickým momentům. Pokud ale dojde k jejich vzniku, musí být vedoucím v co nejkratší době vyřešeny, neboť vyvolávají nepříjemné nálady a stres na pracovišti. (Stýblo, 2003)

2.6.6 Popis pracovního místa

Společně s adaptačním plánem by měl pracovník obdržet v den nástupu do nového zaměstnání popis pracovního místa. V něm jsou uvedeny podrobnosti o pracovním místě, vztahy nadřízenosti a podřízenosti, obecný cíl práce na tomto místě, hlavní úkoly a další konkrétní požadavky. (Armstrong, 2002)

Každá organizace má vlastní standardizovaný formát popisu pracovního místa. Obecně by měl obsahovat tyto informace:

- identifikační údaje, například název pozice, platové zařazení, příslušné oddělení,
- organizační údaje, ke kterým patří třeba odpovědnost, pracovní vztahy nadřízenosti a podřízenosti,
- stručný popis pracovního místa, proč vůbec vzniklo a existuje,
- náplň práce neboli pracovní povinnosti a úkoly,
- souhrnné popisy, které odkazují na jiné dokumenty, třeba na kolektivní smlouvu.

(Martin, Whiting, Jackson, 2010)

2.6.7 Příručka zaměstnance

Velké množství organizací vytváří příručku zaměstnance, kterou obdrží nový pracovník při nástupu do nového zaměstnání. Často je označovaná také jako orientační nebo informační balíček. Tabulka 2-2 vystihuje informace, které by měly být obsažené v příručce zaměstnance. Nemusí v ní být uvedeny všechny informace, ale pouze ty, které nový zaměstnanec musí znát. Například pokud pracovník nebude jezdit na pracovní cesty, tak nepotřebuje vědět, jaké jsou náhrady cestovních výdajů.

Tabulka 2-2 Informace poskytované v příručce zaměstnance

Informace o organizaci	Historie firmy
	Podnikatelský program
	Organizační uspořádání
	Jména a funkce hlavních představitelů
Informace o podmínkách zaměstnání	Personální politika
	Režimy práce (pracovní doba, dovolená, odchod do důchodu aj.)
	Mzdové podmínky (tarifní stupně, mzdové tarify, příplatky, výplatní termíny, způsob výplaty mzdy aj.)
	Náhrady cestovních výdajů
	Péče o zaměstnance (závodní stravování, zdravotní péče, rehabilitace, pojištění, doprava do a ze zaměstnání aj.)
	Příležitosti ke vzdělávání a rekvalifikaci
	Vnitropodniková burza práce
	Postup při vyřizování stížností zaměstnanců
	Outplacementové služby (odstupné, poradenství)
Informace o pracovních povinnostech	Pravidla bezpečnosti práce
	Zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace
Informace o útvaru a náplni práce	Etický kodex Začlenění útvaru v síti vztahů
	Cíle a úkoly pracoviště

Zdroj: Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, str. 49

2.6.8 Kontrola a hodnocení adaptačního procesu

Délka adaptačního procesu bývá většinou šest měsíců, ovšem může být i kratší. Vše závisí na povaze a složitosti práce na jednotlivých pracovních místech. Po skončení adaptačního procesu se hodnotí jeho celkový průběh. Aby bylo celkové hodnocení účelné, jsou nezbytnou podmínkou průběžné kontroly a pravidelné hodnocení dílčích částí procesu. Následující text vystihuje časový plán kontrolování a hodnocení adaptačního procesu.

Na konci prvního týdne se kontroluje, zda byl pracovník všem představen, dostal potřebné vybavení, absolvoval vstupní školení, a jestli se vyzná na pracovišti a v celé organizaci. Měl by být seznámen s jeho hlavními pracovními úkoly, s pracovními postupy a strategiemi.

Po prvním měsíci má pracovník rozumět roli, jakou jeho práce hraje v organizaci. Nový zaměstnanec společně s vedoucím zhodnotí pokrok v plnění pracovních úkolů a ve vstupním zaškolování.

Konec druhého měsíce se zaměřuje na prověření klíčových složek zaměstnání a hodnocení provedené práce. Srovnává se skutečnost s plánem osobního rozvoje a stanovují se další kroky v osobním rozvoji.

Na konci třetího měsíce by měla proběhnout strukturovanější revize. Jejím účelem je ujistit se, že nový zaměstnanec rozumí rozsahu a požadavkům práce, zkontrolovat jeho pracovní vztahy a s nimi související začleňování do týmu. Pracovník by měl dostat šanci říci, jak chce postupovat dále v zaškolování. Nadřízený může poskytnout zpětnou vazbu, pochválit ho a dohodnout se na dalších krocích adaptace.

Po čtvrtém měsíci berou kolegové zaměstnance jako plnohodnotného člena týmu. Pokud jde vše podle plánu, tak už převzal veškeré povinnosti a úkoly. Vedoucí provádí pouze neformální kontroly a hodnocení. Pracovník nadále rozšiřuje své dovednosti a v případě potřeby absolvuje doškolení.

Konec pátého měsíce zahrnuje diskusi pracovníka s nadřízeným, která je úvodem k formální kontrole po půl roce. Pokud se někde vyskytly problémy, bude nutné zahájit formální opatření. V závislosti na vážnosti problému se může jednat o formální nebo neformální písemné upozornění. Pracovník má pochopit v čem se musí zlepšit či změnit.

Koncem šestého měsíce dochází k ukončení adaptačního procesu. Provádí se shrnutí uplynulých šesti měsíců. Pokud se adaptace nevyvíjela podle představ nadřízeného, nezbývá nic jiného než propuštění pracovníka. V opačném případě nadřízený zhodnotí společně se zaměstnancem a jeho patronem celý adaptační proces. Na závěr by měl být zaměstnanec odměněn za jeho výkon. (Dale, 2007)

2.7 Shrnutí teoretické části

Po prostudování a srovnání české a zahraniční literatury byla vytvořena teoretická část bakalářské práce. Velmi důležitá je propojenost teoretické a praktické části. K propojení dochází především pomocí dotazníku. V následujícím textu je popsáno propojení teoretické a praktické části bakalářské práce.

Proces získávání úzce souvisí s procesem výběru zaměstnanců. Nové pracovníky můžeme získávat z různých zdrojů. Organizace mají několik způsobů, jak mohou nabízet

práci a informovat potenciální uchazeče o volném pracovním místě. Na tuto teorii navazuje v dotazníku otázka č. 6.

Otázky č. 7 až 10 se zaměřují na průběh výběrového řízení. Atmosféra během výběrového řízení ovlivňuje chování uchazečů, dále pak spokojenost uchazečů s výběrovými metodami a náročnost výběrového řízení. Neméně podstatné je ověřování znalostí uchazeče během výběrového řízení.

Jak už bylo zmíněno, účastníci výběrového řízení a jejich připravenost také do značné míry ovlivňují výběrové řízení, a proto jsou otázky č. 11 a 12 zaměřeny na účastníky výběrového řízení.

V průběhu výběrového řízení musí být dán uchazeči prostor pro případné dotazy, zároveň by mu měly být poskytnuty informace o firmě. Díky otázkám č. 13 a 14 může dojít k porovnání této teorie s realitou v dané společnosti.

Z odborné literatury je známo, že by měla výběrová metoda, kterou si zvolí organizace, odpovídat nabízené pracovní pozici. Zda se to dodržuje také v praxi, bude zjištěno pomocí otázky č. 15.

Otázky č. 16 a 17 se zaměřují na adaptační plán. Aby proběhla adaptace bez problémů, je nutné obdržení a následné dodržování adaptačního plánu.

Každý nový zaměstnanec musí při nástupu do zaměstnání absolvovat základní školení a musí dostat popis pracovního místa. Novému pracovníkovi mají být představeni spolupracovníci a nadřízený. Zda k tomu dochází v praxi, bude zjištěno otázkami č. 18, 19, 20.

Důležitou roli během procesu adaptace hraje patron nového zaměstnance, který ho zaškoluje a pomáhá mu řešit vzniklé problémy. Novým pracovníkům musí být věnována dostatečná pozornost. Všichni spolupracovníci by měli být ochotni pomoci „nováčkovi“ v průběhu celého adaptačního procesu. Na tyto oblasti jsou zaměřené otázky č. 21, 22, 23.

Na konci adaptace by mělo probíhat hodnocení celého adaptačního procesu. Tato činnost je velmi důležitá. V dotazníku se otázka č. 24 zabývá hodnocením adaptace.

3 Charakteristika organizace

3.1 Základní údaje

Firma KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. byla založena jako dceřina společnost firmy Zizala Lichtsysteme GmbH, A 3250 Wieselburg Scheibbs Strasse 17, Rakousko. Zápis do obchodního rejstříku byl proveden u okresního soudu v Ostravě dne 1. 6. 1992, oddíl C, číslo vložky 3627. Obchodní jméno společnosti je KES - kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o., a sídlí ve Vratimově. Adresa společnosti je Popinecká 983/30, 739 32 Vratimov. Předmětem činnosti je nákup a prodej zboží, služby zprostředkovatelské a obstaravatelské, výroba a prodej elektrovýzbroje pro automobilový průmysl.

Organizační uspořádání je horizontálně členěno do tří úseků:

- obchodně - finančního
- technicko - výrobního
- corporate development

Celkové uspořádání společnosti a podrobnější členění je uvedeno na organizačním schématu v Příloze č. 1.

Obrázek 3-1 Firemní znak



Zdroj: interní zdroj organizace

3.2 Historie, vývoj a současnost společnosti

Firma byla založena v roce 1992. V následujícím roce zakoupila výrobní areál ve Vratimově a o dva roky později, roku 1995, zahájila výrobu kabelových svazků. Společnost je od roku 1998 držitelem certifikátu ISO 9001 a od roku 2000 držitelem certifikátu ISO 14001. V roce 2001 došlo k prvnímu rozšíření výrobní plochy na 3200 m². Vysoký standart kvality výrobků je zajišťován důsledně propracovaným systémem řízení kvality. Firma je od roku 2002 držitelem certifikátu ISO/TS 16949. V roce 2005 získala cenu „Dodavatel roku“ pro Visteon Corporation a v roce 2007 cenu společnosti Czech Trade „Exportér roku“. Firma v roce 2008 podruhé rozšířila výrobní plochu, tentokrát na 4800 m² a v loňském roce byla přistavena další výrobní hala a výrobní plocha nyní tvoří 5900 m².

3.3 Výrobky a zákazníci

Firma vyrábí přes 600 výrobků, určených převážně pro automobilový průmysl. Výrobky jsou součástí úspěšných automobilových značek, například Audi, Bentley, BMW, DAF, Daimler, Ferrari, Ford, Lamborghini, Landrover, MAN, Nissan, Opel, Rolls-Royce, Seat, Škoda, Volvo, VW apod. Hlavními výrobky jsou kabelové svazky pro světlomety a svítilny včetně LED provedení, kabelové svazky pro palivové systémy, kabelové svazky pro elektrotechnický průmysl, elektrické vyhřívací systémy akumulátorových jednotek pro elektromobily a napájecí kabely pro nezávislé topení.

3.4 Charakteristika personálního oddělení

Personální oddělení tvoří pouze vedoucí oddělení a její zástupkyně. Oddělení je podřízeno obchodnímu řediteli firmy. Personalistky mají na starosti všechny personální činnosti. Mezi ně patří například získávání, předvýběr, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich školení a vzdělávání. Starají se o dokumenty týkající se pracovního poměru. Spolupracují s úřady práce, se vzdělávacími agenturami. Jelikož je mzdová účetní externí pracovnice, veškeré záležitosti s exekucí úřady a soudy zajišťují personalistky. Objem práce, které musí tohle oddělení odvádět, je příliš velký na tak malý počet pracovníků.

3.5 Zaměstnanci

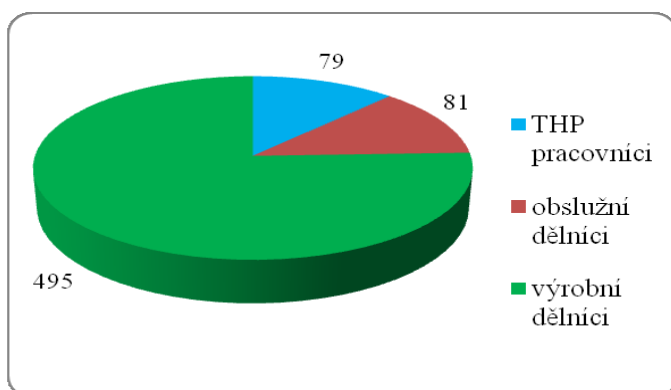
Společnost k 1. březnu 2013 zaměstnává 655 pracovníků. Převážnou většinu tvoří výrobní dělníci, dále zde pracují obslužní dělníci a TH pracovníci. Strukturu zaměstnanců podle pracovního zaměření můžete vidět v grafu 3–1. Ve firmě převládají ženy, které představují více než tři čtvrtiny všech pracujících. Struktura zaměstnanců podle pohlaví je zobrazena v grafu 3–2. Graf 3-3 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců v roce 2012. Větší změny v počtu pracovníků byly od června do listopadu, neboť v červnu zakázky povýšily a naopak v říjnu došlo k jejich poklesu.

Společnost má pro své zaměstnance řadu zaměstnaneckých výhod, mezi ně patří například 13. a 14. plat, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na dětský letní tábor, příspěvek na zimní lyžařský výcvik, příspěvek za dárcovství krve, věrnostní odměny, příspěvek na rehabilitace a příspěvky na sport a kulturu.

Bakalářská práce se specializuje na proces výběru a adaptace TH pracovníků. Společnost KES má 79 TH zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do následujících oddělení:

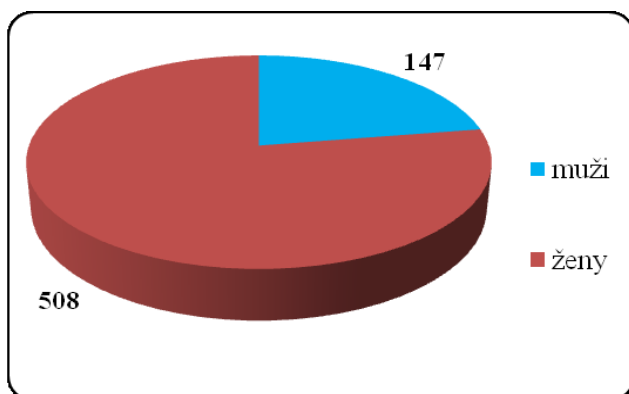
- IT oddělení,
- účetní oddělení,
- obchodní oddělení,
- personální oddělení,
- oddělení řízení jakosti,
- oddělení technické přípravy výroby,
- oddělení průmyslového inženýringu,
- oddělení vývoje,
- controlling,
- výroba,
- sklad.

Graf 3-1 Struktura zaměstnanců podle pracovního zaměření (stav k 1. 3. 2013)



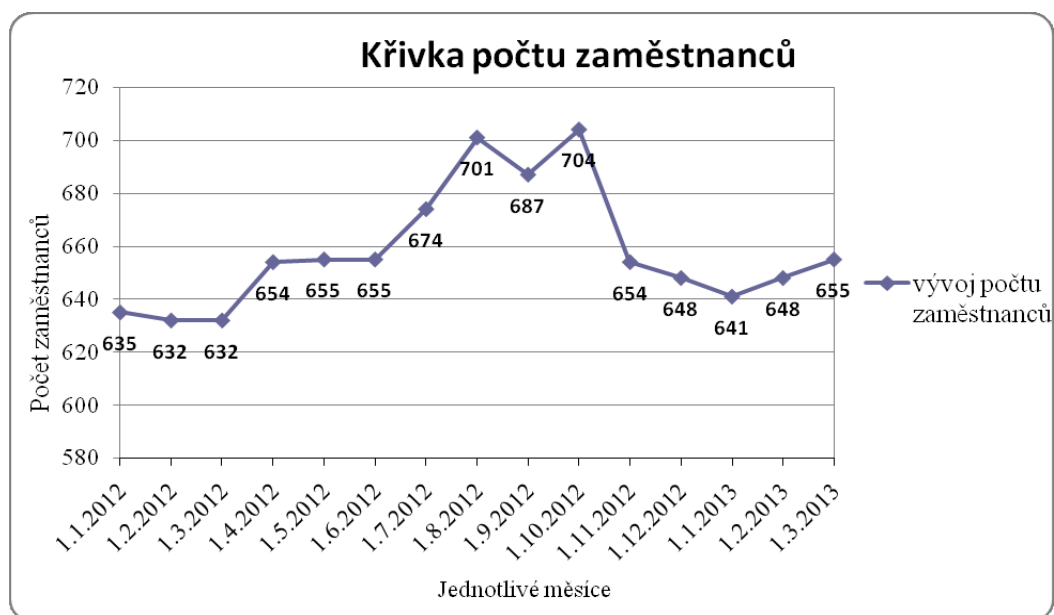
Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

Graf 3-2 Struktura zaměstnanců podle pohlaví (stav k 1. 3. 2013)



Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

Graf 3-3 Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

4 Analýza procesu výběru a adaptace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Tato kapitola bakalářské práce je zaměřena na proces výběru a adaptace THP ve firmě KES – Kabelové a elektrické systémy, spol. s.r.o. Je zde popsán průběh tohoto procesu ve firmě KES. Většina potřebných informací byla poskytnuta vedoucí personálního oddělení. Také byly využity interní materiály. Dalším krokem byla analýza dat získaných od zaměstnanců prostřednictvím dotazníků.

4.1 Plánování zaměstnanců

Společnost jednou ročně hodnotí uplynulý rok a při této příležitosti se tvoří plány pro rok další. Mezi tyto plány patří také plán lidských zdrojů, který vypracovává top management firmy. Počet pracovníků všech oddělení je závislý na zakázkách a nových projektech. Jestliže jsou plány takové, že objem zakázek v příštím roce nepřekročí $\pm 15\%$, stav techniků bude pro toto období neměnný. Pokud plány vykazují ponížení nebo naopak navýšení zakázek o více než 15% , bude docházet ke změnám obsazení v jednotlivých odděleních.

V ročních plánech se nepočítá s přirozeným úbytkem zaměstnanců. Tento úbytek způsobují například odchody pracovníků do důchodu nebo na mateřskou, v horším případě smrt pracovníka. Takto vzniká volné pracovní místo, které je potřeba obsadit. K dalším situacím, díky kterým se uvolní pracovní pozice, patří výpovědi. A tímto okamžikem začíná proces získávání a výběru zaměstnanců.

4.2 Získávání a předvýběr zaměstnanců

Firma KES upřednostňuje získávání zaměstnanců z interních zdrojů. Z toho vyplývá, že prvním krokem je vyvěšení nabídky volného pracovního místa na personální nástěnku a na firemní webové stránky. Nabídka obsahuje stručný popis pracovní pozice, požadavky na vzdělání a jazykové vybavení, v závislosti na druhu oddělení také znalosti počítačových programů. Na druhou stranu je zde popsáno, co firma novému pracovníkovi nabízí, například zaměstnanecké výhody a možnost kariérního růstu. Každý, kdo má zájem ucházet se o volnou pracovní pozici, musí doručit svůj životopis a motivační dopis na personální oddělení. Jednou z možností je donést tyto dokumenty přímo na dané oddělení a druhá možnost je elektronické poslání přes email. Životopis musí být vypracovaný nejen v jazyce českém, ale také v anglickém nebo německém. Personalista srovnává údaje obsažené v životopisu s požadavky

na hledané místo a automaticky vyřazuje nevhodné kandidáty. Životopisy uchazečů splňující předem stanovené podmínky, jsou předány vedoucímu oddělení, které hledá nového pracovníka. Ten si také prostuduje motivační dopisy i životopisy a rozhodne, zda některého z uchazečů pozve na výběrový pohovor. Takto probíhá předvýběr z interních zdrojů. Když se do dvou týdnů nenajdou vhodní kandidáti z řad stávajících zaměstnanců, personalista využívá externí zdroje. Firma KES má uzavřenou roční smlouvu se společností provozující dva nejznámější internetové portály s nabídkami práce. Na těchto stránkách se po dobu jednoho měsíce zobrazuje nabídka volné pracovní pozice, zároveň má firma ze zákona povinnost ohlašovat nové pracovní místo příslušnému úřadu práce. Uchazeči posílají v průběhu tohoto měsíce své životopisy na emaily personalistů. Následující proces probíhá stejně jako při získávání a předvýběru pracovníků z interních zdrojů. Předvýběr je tedy zajištěn personalistou a následně přímým nadřízeným hledaného pracovníka. Vybraní uchazeči jsou telefonicky a poté i emailem pozváni k výběrovému pohovoru. Nejen zaměstnavatel, ale také uchazeč musí mít možnost se na pohovor dobře připravit, proto bývá zpravidla informován o termínu konání alespoň týden předem. Ostatním, kteří nesplňují požadavky, jsou posílány odmítavé emaily.

4.3 Výběrové řízení

Výběrové řízení ve společnosti KES je tvořeno předvýběrem a výběrovým pohovorem. Některá oddělení vyžadují zvládnutí testu znalostí pro přijetí nového pracovníka. V následujícím textu je popsán průběh pohovoru a test znalostí.

4.3.1 Výběrový pohovor

Všichni uchazeči o technicko-hospodářskou pozici prochází výběrovým pohovorem. Při obsazování volného pracovního místa z interních zdrojů probíhá pouze jedno kolo, které rozhodne, zda někdo z řad zaměstnanců nastoupí na volné pracovní místo. Pokud se tak nestane, společnost využívá externí zdroje. V případě jejich využití je upřednostňován dvoukolový pohovor.

První kolo pohovoru se koná stejně jako druhé kolo v jedné ze zasedacích místností. Jedná se o pohovor strukturovaný, typu 1 + 1. Účastní se ho uchazeč a přímý nadřízený oddělení s neobsazenou pracovní pozicí. Vedoucí má vypracovaný seznam otázek, podle kterého se řídí celý pohovor. Tyto otázky jsou stejné pro všechny uchazeče. V Příloze č. 2 a 3 jsou ukázky takových seznamů z různých oddělení. V jeden den se koná pět až sedm

pohovorů a délka jednoho bývá většinou třičtvrtě hodiny. V závislosti na počtu uchazečů mohou pohovory probíhat několik dní. Součástí je konverzace v anglickém nebo německém jazyce, kdy vedoucí zjišťuje schopnost uchazeče reagovat na dotazy v cizí řeči. V dnešní době je cizí jazyk velmi důležitý, navíc společnost KES má rakouskou matku, a proto se znalost anglického případně německého jazyka vyžaduje po všech technicích. Výsledky výběrového pohovoru uchazeči znají do jednoho týdne. Personalista telefonicky kontaktuje ty, co uspěli, ale také ty, jež nebyli vybráni do druhého kola. Pokud nejsou uchazeči zastiženi na telefonu, obdrží email s vyrozuměním.

Druhé kolo pohovoru se uskuteční do deseti dnů po skončení prvního kola. V tuto chvíli ví uchazeči o druhém pohovoru pouze tři až čtyři dny dopředu. Tohoto kola se účastní opět vedoucí příslušného oddělení, ale kromě něho se na vybírání nového zaměstnance podílí také personalista a obchodní nebo technický ředitel. Velmi důležitá je připravenost těchto lidí, musí předem znát informace o uchazečích, a zároveň musí být informováni o průběhu prvního kola. Přímý nadřízený má opět připravené otázky, ovšem na rozdíl od prvního kola jsou tyto otázky více specifické a většinou nebývají stejné pro všechny uchazeče. Personalista a ředitel pak pokládají doplňující otázky, které vyplývají z rozhovoru a nemusí být předem připravené. V obou kolech dostávají uchazeči prostor pro případné dotazy.

Po skončení druhého kola jsou uchazeči do týdne telefonicky obeznámeni s výsledkem výběrového řízení. Pokud se nepodaří vybrat vhodná osoba na volné pracovní místo, probíhá celý proces získávání a výběru od začátku. V takovém případě bývají pro proces získávání zaměstnanců využívány agentury práce.

4.3.2 Test znalostí

Test znalostí je využíván pouze účetním oddělením firmy a oddělením informační technologie. Uchazeči ho vykonávají během prvního pohovoru. Pro tato oddělení je velmi důležitý, neboť zjistí uchazečovy opravdové znalosti. Vedoucí účetního oddělení má vypracované písemné testy znalostí. Tvoří je otázky týkající se účetnictví a dále faktura, kterou musí uchazeč správně zaúčtovat. V Příloze č. 4 je názorná ukázka testu znalostí, který využívá vedoucí účetního oddělení při výběru nového pracovníka. Vedoucí IT oddělení ověřuje znalosti počítače a počítačových programů. Uchazeč musí názorně na počítači ukázat, jak by řešil určitý úkol v zadaném počítačovém programu. Aby uchazeč postoupil do druhého kola pohovoru, musí úspěšně zvládnout test znalostí.

4.3.3 Lékařská prohlídka

Každý nový pracovník musí projít lékařskou prohlídkou před nástupem do zaměstnání. Společnost KES má smluvního lékaře závodní preventivní péče, který dělá vstupní prohlídky všem zaměstnancům. Nový zaměstnanec musí první pracovní den předložit na personálním oddělení doklad o provedení lékařské prohlídky. Pracovní poměr může být uzavřen až ve chvíli, kdy je tento dokument předán personalistovi. Lékařská prohlídka u THP je zaměřena především na zrak. Na pozici technika mohou pracovat také zdravotně postižení, ovšem záleží na druhu postižení.

4.4 Adaptace zaměstnance

V následujícím textu je popsán proces adaptace nového zaměstnance ve společnosti KES. Celý proces začíná dnem nástupu do nové práce.

4.4.1 První pracovní den

Po příchodu do firmy se nového zaměstnance ujímá personalistka, která od něho převezme zdravotní prohlídku. Jak již bylo zmíněno výše, tento dokument je jednou z podmínek pro uzavření pracovního poměru. Nový zaměstnanec předloží občanský průkaz a kartičku zdravotní pojišťovny. Zatímco personalistka vypracovává pracovní smlouvu, pracovník vyplňuje osobní dotazník a prohlášení poplatníka daně z příjmu fyzických osob. Každý zaměstnanec dostane svou čipovou kartu, jež je označena jeho jménem a přiděleným osobním číslem. Karta funguje jako firemní průkaz, zároveň s ní zaměstnanci tipují příchody a odchody na snímacích senzorech. Personalista sdělí novému zaměstnanci všechny potřebné informace týkající se například dovolené, zaměstnaneckých výhod a seznámí ho s pracovním řádem. Následně musí absolvovat základní školení. Mezi tato školení patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana a vstupní školení norem ISO/TS 16949 a norem ISO 14 001. Po důkladném proškolení podepíše zaměstnanec pracovní smlouvu a popis pracovního místa. Důležitý je také podpis listu bezpečnosti práce. Pracovní poměr vzniká podepsáním pracovní smlouvy, tedy dnem nástupu do zaměstnání. Smlouva může být podepsána předem, pokud se na tom obě strany dohodnou. Dříve se podepisuje v případě, když chce mít jedna ze stran jistotu nástupu do zaměstnání. Před předáním a podepsáním této smlouvy ji musí podepsat technický nebo obchodní ředitel. Stejně tak popis pracovního místa musí být podepsán ředitelem.

Personalista je s novým pracovníkem přibližně čtyři hodiny, poté si ho vyzvedává vedoucí, který ho zavede na své oddělení, kde mu představí všechny členy týmu. Zároveň sdělí, co který kolega či kolegyně vykonává, ať nový zaměstnanec ví, na koho se může v případě problému obrátit. Poté mu ukáže jeho místo a přidělí mu počítač a další pomůcky potřebné k práci. Následuje prohlídka firmy. Vedoucí provede nováčka celou firmou a všemi odděleními. Také oba ředitelé se s ním přivítají, řeknou mu pár slov a popřejí hodně úspěchů v nové práci. A v této chvíli se nového zaměstnance ujímá jeho patron, který byl předem určený vedoucím. Ukazuje mu směrnice umístěné na intranetu, a zároveň ho seznamuje s výrobním a skladovým programem AS 400. Tento program používají všichni THP, takže nováček s ním musí umět pracovat během prvního měsíce. První den v práci bývá jedním z nejnáročnějších, nový zaměstnanec se musí hodně soustředit a naslouchat.

4.4.2 Adaptační proces

První tři měsíce je zaměstnanec ve zkušební době, kdykoliv může ukončit pracovní poměr bez udání důvodů, rovněž zaměstnavatel s ním může zrušit pracovní poměr bez udání důvodů. V těchto třech měsících probíhá adaptace. Pro nováčka je to velmi důležité období, neboť v jeho průběhu zjistí, zda práci zvládá a chce v ní pokračovat či nikoliv. Během adaptace lépe pozná povahové vlastnosti svých kolegů, jejich ohleduplnost a v případě potřeby také nápomocnost. Na každém oddělení probíhá adaptace jinak, záleží na vedoucím a patronovi, který má zaučení nového pracovníka na starosti. S adaptací jsou spojeny adaptační plány. Po konzultaci s personalistkou společnosti bylo zjištěno, že adaptační plány jsou v kompetenci jednotlivých vedoucích oddělení. Ve firemních směrnících je zakomponována povinnost vytvářet a využívat tyto plány. Vedoucí oddělení je vyhotoví a předají novým zaměstnancům. Ti by se jimi měli řídit po celou dobu adaptace. Ovšem nepoužívají je všechna oddělení. V Příloze č. 5 je možné vidět vzor adaptačního plánu společnosti. Adaptační plány bývají vytvářeny na tři měsíce až rok. Jsou v nich podrobné popisy jednotlivých týdnů. Nový zaměstnanec tak hned první týden v práci ví, co ho následující tři měsíce čeká, co se bude učit a jakými odděleními musí projít. Jak už bylo zmíněno, v první řadě musí pracovník ovládat program AS 400. Činnosti, které následují, se v jednotlivých odděleních liší.

4.4.3 Hodnocení adaptačního procesu

Neformální hodnocení adaptačního procesu probíhá několikrát týdně. Formální hodnocení se uskutečňuje jednou měsíčně, ale po prvních třech měsících se vedoucí pracovník dohodne s nováčkem a provede velké hodnocení uplynulých měsíců. Zaměstnanec by měl být schopen zvládat úkoly a pracovat sám, bez pomoci patrona. Pracovník je hodnocen svým nadřízeným. Ten se řídí adaptačním plánem, neboť z něho vyčte všechny úkoly a činnosti, které měly být vykonány během tohoto období. Pokud zaměstnanec není schopen plnit zadané úkoly a pracovat samostatně, pracovní poměr obvykle bývá ukončen.

4.5 Metody sběru dat

Bakalářská práce je zaměřena na proces výběru a adaptace THP ve společnosti KES. Sběr dat probíhal pomocí dvou metod, jednalo se o rozhovor a dotazníky.

4.5.1 Rozhovor

Sběr dat byl proveden nejdříve pomocí rozhovoru s personální manažerkou společnosti. Otázky rozhovoru jsou uvedeny v Příloze č. 6.

První otázka zjišťovala názor personální manažerky na proces výběru nového zaměstnance. Paní manažerka si myslí, že je zcela vyhovující, neboť dvoukolové pohovory jsou už delší dobu osvědčené. Díky nim účastníci pohovoru dobře poznají uchazeče o zaměstnání. Zároveň ale doporučuje, aby nebyli noví zaměstnanci vybíráni pouze vedoucím oddělení, ale aby se vždy výběru účastnil také zástupce personálního oddělení.

Druhá otázka byla zaměřena na ověřování znalostí uchazečů při výběrovém řízení. Odpověď byla zcela jasná, znalosti jsou vždy ověřovány. Všichni zástupci společnosti, účastníci se pohovoru, mají vždy připraven seznam otázek. Každá z otázek je smysluplná a její správné zodpovězení velmi důležité.

Třetí otázka se orientovala na existenci orientačního balíčku. Tento balíček ve společnosti neexistuje.

Čtvrtou otázkou byl zjišťován názor na adaptační proces nového zaměstnance, zda je dostatečně propracovaný. Podle paní personalistky jsou velké rozdíly v adaptaci v jednotlivých odděleních, proto nemůže hodnotit adaptační proces v celé společnosti, ale zvlášť v každém oddělení. Zároveň je problém s adaptačním plánem, neboť není využíván všemi vedoucími.

Pátá otázka se týkala dostatečného množství zkušených zaměstnanců, kteří mohou být patronem. V této oblasti se podle paní personalistky vyskytuje menší problém. Kromě oddělení technické přípravy výroby mají všechna oddělení dostatek kvalifikovaných pracovníků. Ale v tomto oddělení je velké množství zaměstnanců, kteří nemají potřebnou praxi a zkušenosti na to, aby zaučovali nové pracovníky.

Šestou a sedmou otázkou se zjišťovalo, zda TH pracovníci často ruší pracovní poměr ve zkušební době, a jaké jsou důvody jejich odchodů. Odpovědi se zjistilo, že se tak stává méně často, a pokud k tomu dojde, tak v oddělení technické přípravy výroby. Důvodem je nedostatečné zaškolení nových zaměstnanců, zároveň si někteří až v praxi uvědomí, že čtení výkresů a vytváření kabelových svazků není tak snadné, jak si představovali.

4.5.2 Dotazník

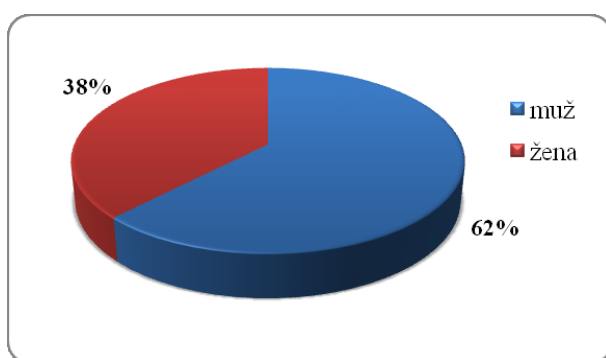
Další zvolenou metodou sběru dat byly dotazníky. Ty byly rozdány technikům ve společnosti. Dotazník obsahuje 25 otázek a je uveden v Příloze č. 7. Otázky 1 až 5 jsou identifikační. Následuje deset otázek týkajících se výběru a devět zaměřených na proces adaptace. Poslední otázka dává prostor pro případné připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu. Výběrovým vzorkem nebyli všichni TH pracovníci, ale pouze ti, kteří jsou zaměstnaní ve společnosti méně než pět let. Zároveň byli zahrnuti zaměstnanci, kteří zde pracují více než pět let, ale na stávající pozici jsou kratší období. Tento vzorek je vybraný záměrně, protože po dobu posledních pěti let probíhá výběrové řízení odlišným způsobem. Navíc lidé, kteří tam pracují deset, patnáct let, si již nepamatují, jak probíhalo jejich výběrové řízení. Bylo rozdáno 40 dotazníků. Návratnost je 100%, tudíž 40 dotazníků.

V následující části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku. Odpovědi jsou pro lepší pochopení zobrazeny také graficky.

Otázka č. 1: Vaše pohlaví.

První otázka je identifikační a zjišťuje zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření. Celkově se ho zúčastnilo 25 (62%) mužů a 15 (38%) žen.

Graf 4-1 Pohlaví

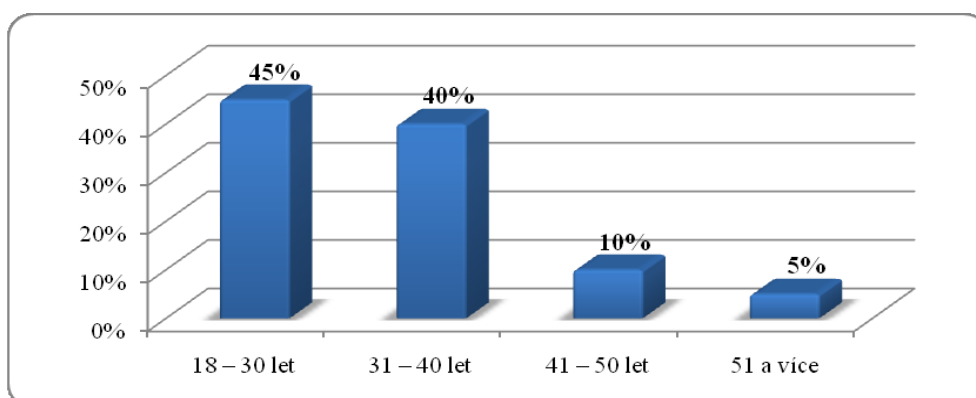


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Druhou otázkou byl zjištěn věk jednotlivých zaměstnanců. Největší zastoupení 18 (45%) zaměstnanců má věková kategorie 18 – 30 let, následuje věková kategorie 31 – 40 let obsahující 16 (40%) zaměstnanců, 4 (10%) jsou pracovníci ve věku 41 – 50 let a 2 (5%) mají 51 nebo více let.

Graf 4-2 Věkové kategorie

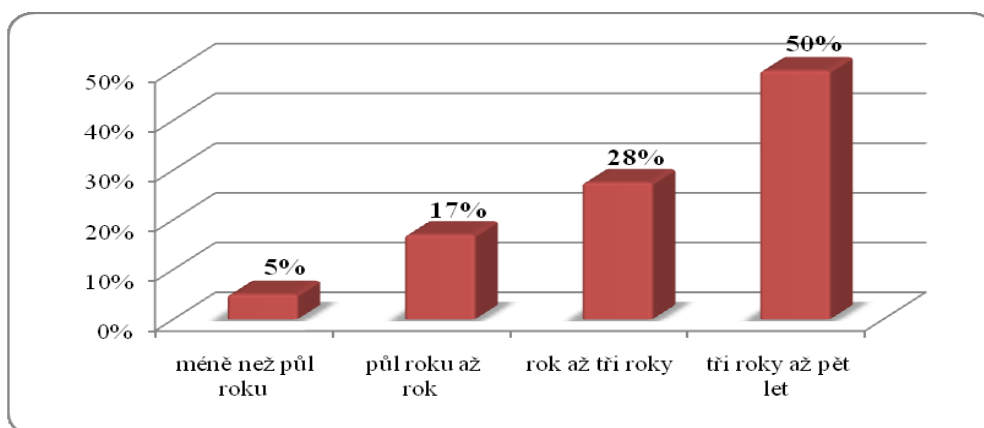


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na pozici technika ve firmě KES?

Otázka č. 3 je zaměřená na počet odpracovaných let na pozici technika. Z grafu 4-3 je vidět, že polovina zaměstnanců 20 (50%) pracuje ve společnosti tři až pět let. Jeden až tři roky zde pracuje 11 (28%) pracovníků, půl roku až rok 7 (17%) pracovníků a nejmenší zastoupení tvoří 2 (5%) zaměstnanci pracující ve společnosti méně než půl roku.

Graf 4-3 Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let na pozici technika

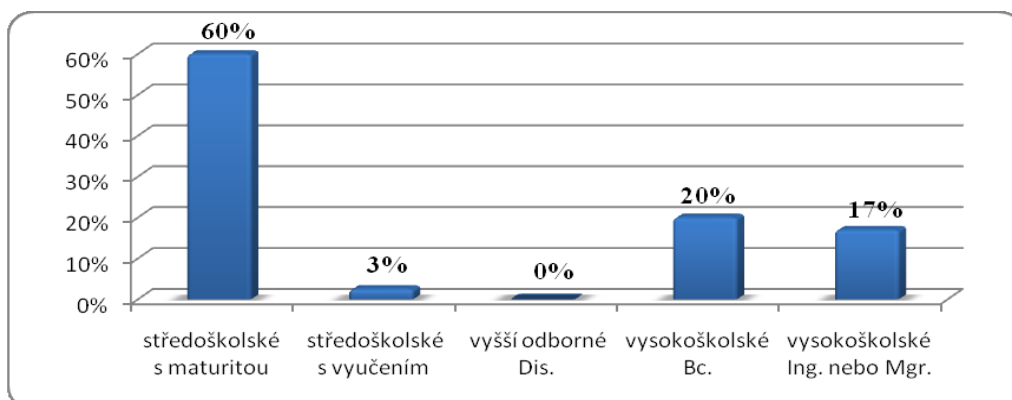


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Čtvrtou otázkou se zjišťuje nejvyšší dosažené vzdělání vybraných zaměstnanců. Středoškolské vzdělání s maturitou má 24 (60%) zaměstnanců, 8 (20%) respondentů dosáhlo vysokoškolského titulu bakalář, 7 (17%) pracovníků jsou inženýři nebo magistři. Středoškolské vzdělání s vyučením má pouze 1 (3%) zaměstnanec a vyšší odbornou školu neabsolvoval žádný respondent.

Graf 4-4 Struktura zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání



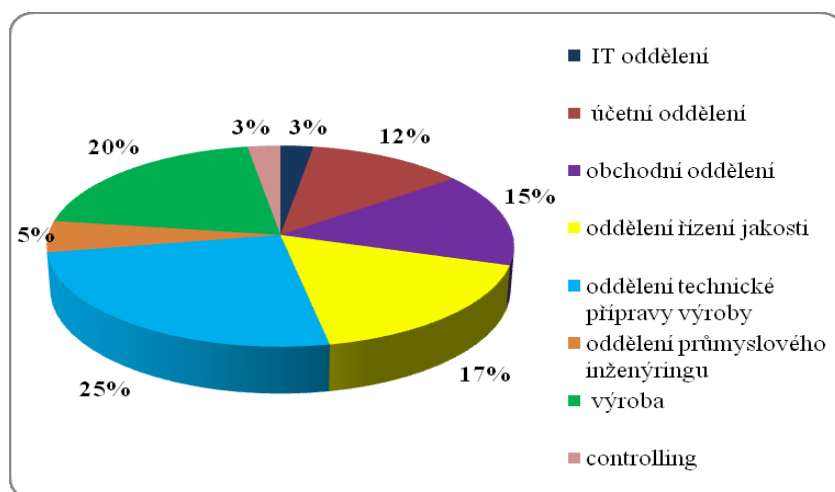
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Ve kterém oddělení pracujete?

Poslední identifikační otázka je zaměřená na strukturu zaměstnanců v jednotlivých odděleních. Z grafu 4 - 5 lze vyčíst, že nejvíce respondentů tedy 10 (25%) je z oddělení technické přípravy výroby, 8 (20%) pracovníků z výroby, 7 (17%) z oddělení řízení jakosti, 6 (15%) z obchodního oddělení, 5 (12%) z účetního oddělení a 2 (5%) pracovníků z oddělení

průmyslového inženýringu. Nejméně respondentů je z IT oddělení a controllingu, neboť se jedná o oddělení s jedním či dvěma zaměstnanci.

Graf 4-5 Struktura zaměstnanců v jednotlivých odděleních

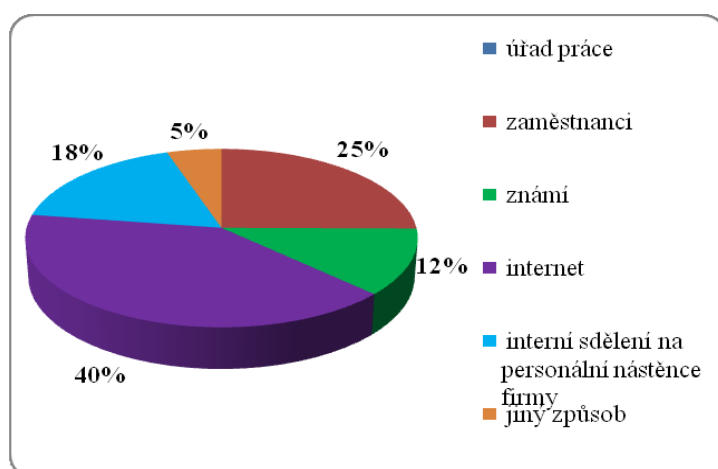


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Jak jste se o nabízené pracovní pozici dozvěděl/a?

Více než třetina 16 (40%) respondentů se dozvěděla o volné pracovní pozici na internetu. 10 (25%) respondentů dostalo informace o nabízené práci od zaměstnanců společnosti. Z interního sdělení na personální nástěnce bylo informováno 7 (18%) pracovníků a dalších 5 (12%) se o práci dozvědělo přes známé. Ani jedna osoba se o nabízené práci nedozvěděla z úřadu práce. 2 (5%) pracovníci uvedli jiný způsob informování. Prvnímu volala personalistka po uvolnění pracovního místa a druhý byl nominován na danou pozici vedením společnosti.

Graf 4-6 Zdroje zjištění volného pracovního místa

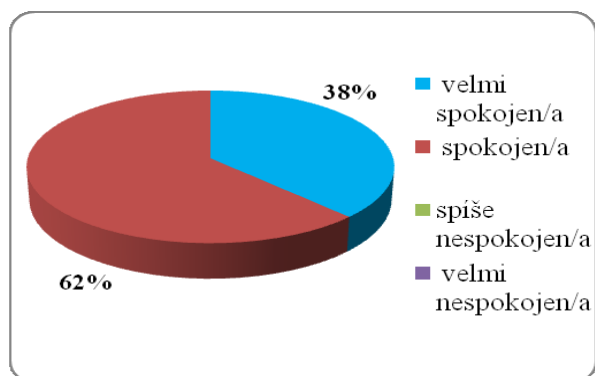


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?

Otázkou č. 7 se sledovala spokojenost s průběhem výběrového řízení. Ani jeden respondent nebyl s jeho průběhem nespokojen. Více než polovina 25 (62%) zaměstnanců byla spokojena a 15 (38%) pracovníků bylo dokonce velmi spokojeno s průběhem výběrového řízení.

Graf 4-7 Spokojenost s výběrovým řízením

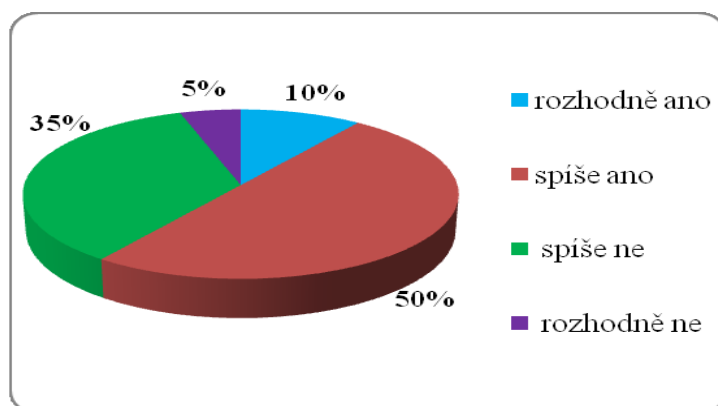


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Bylo podle Vás výběrové řízení náročné?

Pro 20 (50%) pracovníků bylo výběrové řízení spíše náročné. Pro další 4 (10%) respondenty bylo rozhodně náročné. Za spíše nenáročné ho považovalo 14 (35%) zaměstnanců a rozhodně nenáročné se jevílo 2 (5%) respondentům. Tato otázka byla následně rozdělena podle nejvyššího dosaženého vzdělání. 18 (75%) respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou považovalo výběrové řízení za náročné, naopak 6 (75%) pracovníků s vysokoškolským titulem Bc. vnímali výběrové řízení jako nenáročné. Pro 4 (57%) zaměstnance s vysokoškolským titulem Ing. nebo Mgr. také nebylo výběrové řízení náročné.

Graf 4-8 Náročnost výběrového řízení

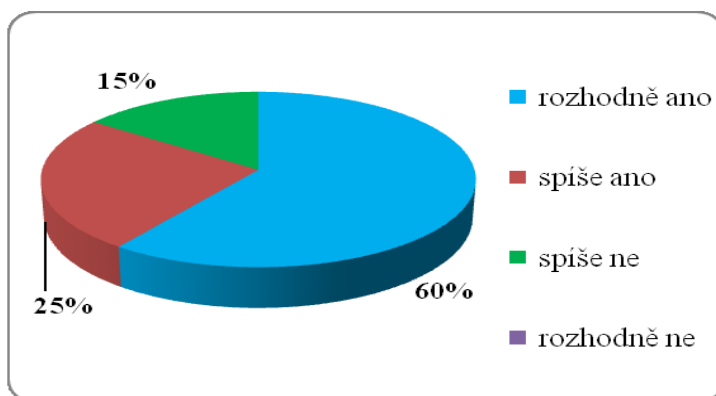


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Byly při výběrovém řízení ověřovány Vaše znalosti?

Na výše uvedenou otázku odpovídali zaměstnanci tak, že u 24 (60%) z nich byly rozhodně ověřovány znalosti při výběrovém řízení, dalších 10 (25%) respondentů odpovědělo taktéž kladně a to spíše ano. Znalosti spíše nebyly ověřovány u 6 (15%) pracovníků. Po rozdělení dle pohlaví bylo zjištěno, že u všech žen byly ověřovány znalosti, 11 (73%) žen odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ano“. Pouze muži odpovídali „spíše ne“, tedy konkrétně 6 (24%) z nich. Podle dalších 13 (52%) mužů byly jejich znalosti ověřovány rozhodně.

Graf 4-9 Ověřování znalostí při výběrovém řízení

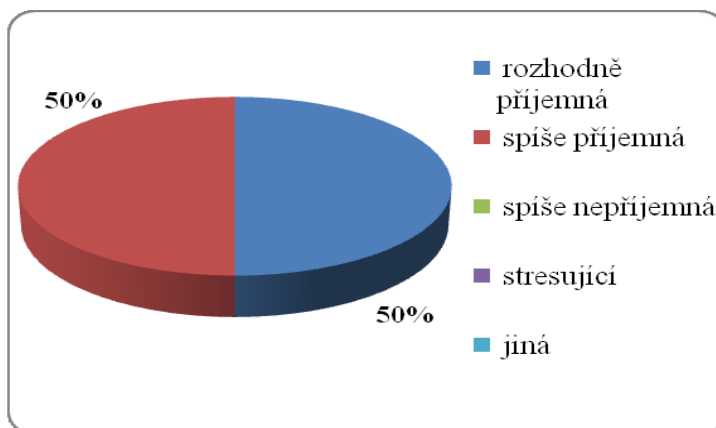


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaká byla podle Vás atmosféra celého výběrového řízení?

Na otázku č. 10 všichni respondenti odpověděli pozitivně, kdy pro 20 (50%) z nich byla atmosféra výběrového řízení rozhodně příjemná. Druhá polovina 20 (50%) pracovníků hodnotila atmosféru spíše příjemně. Všem respondentům se tedy zdála atmosféra výběrového řízení příjemná.

Graf 4-10 Atmosféra výběrového řízení

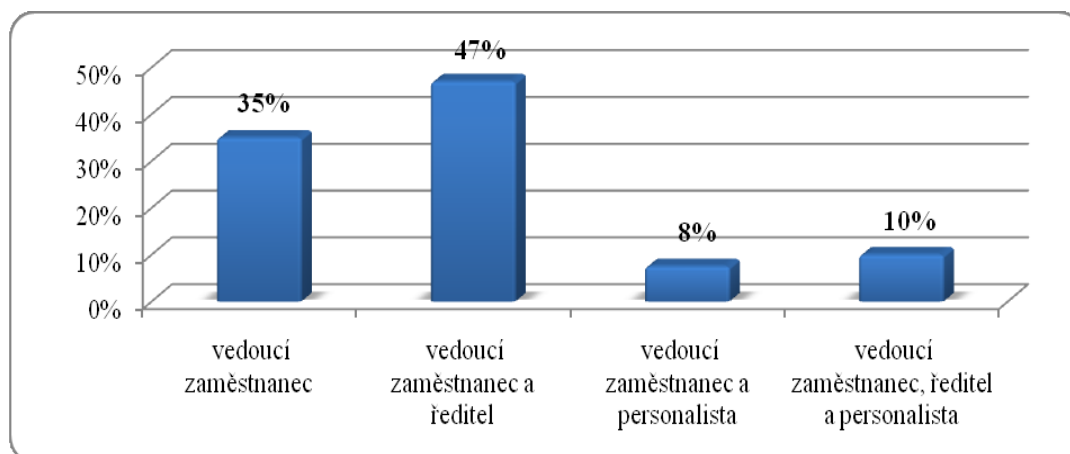


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Kdo se účastnil Vašeho výběrového řízení?

Jak je vidět v grafu 4-11, téměř polovina 19 (47%) respondentů měla u výběrového řízení vedoucího zaměstnance a ředitele, 14 (35%) zaměstnanců vybíral pouze vedoucí pracovník. Vedoucí zaměstnanec, ředitel a personalista se společně účastnili výběru pouze 4 (10%) respondentů. 3 (8%) pracovníci byli vybráni vedoucím zaměstnancem a personalistou.

Graf 4-11 Účastníci výběrového řízení

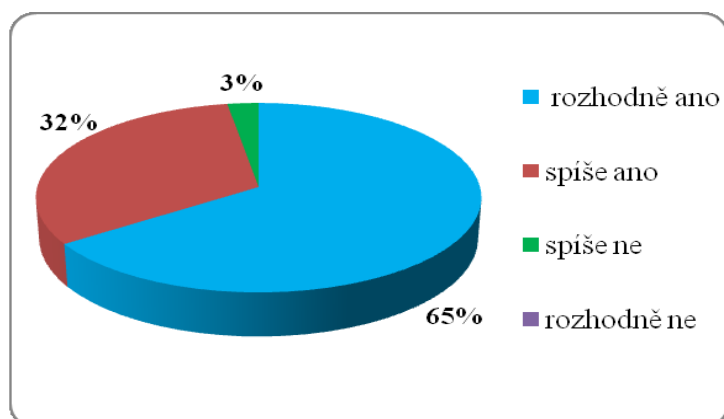


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Byli podle Vašeho názoru účastníci výběrového pohovoru připraveni?

Z odpovědí na otázku č. 12 vyplývá, že 26 (65%) respondentů je přesvědčeno, že byli účastníci výběrového pohovoru připraveni. 13 (32%) zaměstnanců ohodnotilo účastníky jako „spíše připravené“. Pouze 1 (3%) pracovník se domnívá, že byli účastníci výběrového pohovoru spíše nepřipraveni. Nikdo nepřipouští úplnou nepřipravenost účastníků.

Graf 4-12 Připravenost účastníků výběrového pohovoru

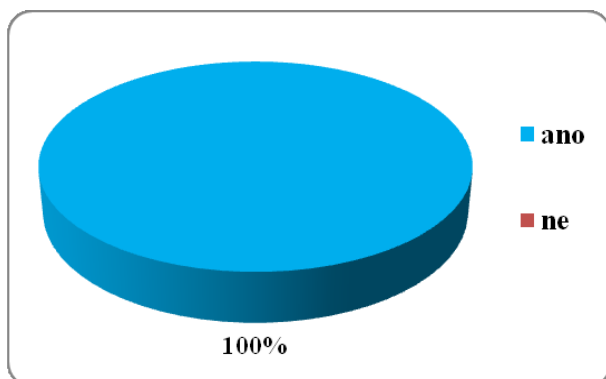


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Měl/a jste v průběhu výběrového řízení prostor pro Vaše případné dotazy?

Třináctá otázka je hodnocena absolutně kladně. Všichni respondenti měli v průběhu výběrového řízení prostor pro případné dotazy, jednalo se tedy o 40 (100%) pracovníků.

Graf 4-13 Prostor pro případné dotazy v průběhu

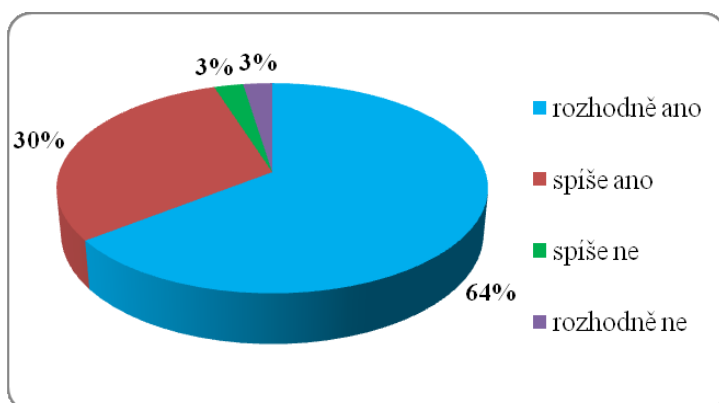


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Byly Vám v průběhu výběrového řízení poskytnuty informace o firmě?

Z grafu 4-14 vyplývá, že 26 (64%) respondentů dostalo v průběhu výběrového řízení dostatek informací o firmě, 12 (30%) pracovníků na otázku odpovědělo „spíše ano“. Informace spíše nebyly poskytnuty jednomu (3%) zaměstnanci a 1 (3%) respondent tvrdí, že mu rozhodně nebyly poskytnuty informace o firmě.

Graf 4-14 Poskytnutí informací o firmě



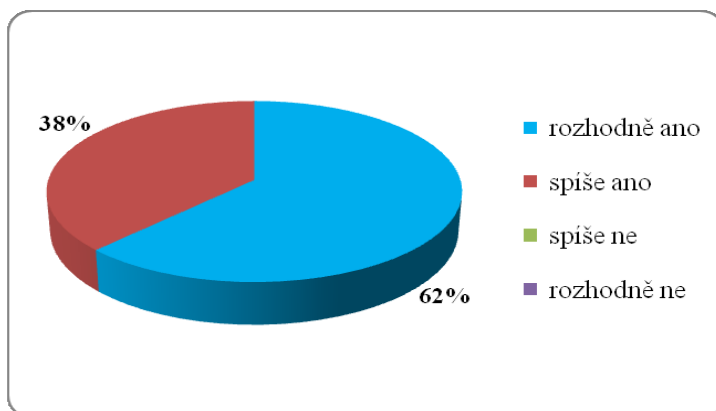
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Odpovídala podle Vás metoda výběrového řízení dané pracovní pozici?

Tato otázka byla všemi respondenty zodpovězena velmi kladně. Pro 25 (62%) respondentů rozhodně odpovídala metoda výběrového řízení dané pracovní pozici. Dalších 15

(38%) zaměstnanců se ztotožňuje s odpovědí spíše ano. Nikomu se nezdálo, že by se metoda výběrového řízení neshodovala s danou pracovní pozicí.

Graf 4-15 Shoda metody výběrového řízení s pracovní pozicí

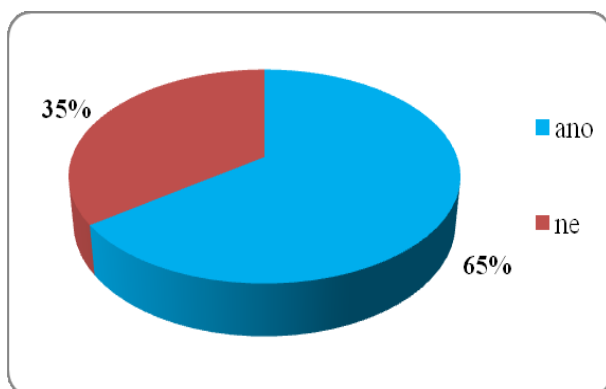


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Obdržel/a jste svůj vlastní adaptační (zácvikový) plán při nástupu na Vaši pracovní pozici?

Adaptační plán obdrželo 26 (65%) respondentů, zbylých 14 (35%) pracovníků ho nedostalo. Tato otázka byla následně rozdělena podle jednotlivých oddělení a ukázalo se, že 5 (100%) pracovníků účetního oddělení obdrželo adaptační plán. Z oddělení výroby ho obdrželo 7 (88%) zaměstnanců, z oddělení technické přípravy výroby 6 (60%) pracovníků a z oddělení řízení jakosti 4 (57%) pracovníci. Naopak 6 (100%) pracovníků obchodního oddělení nedostalo adaptační plán. IT oddělení, controlling a oddělení průmyslového inženýringu mělo v dotazníkovém šetření malé zastoupení, ale všichni respondenti z těchto oddělení obdrželi adaptační plán.

Graf 4-16 Adaptační plány pro zaměstnance

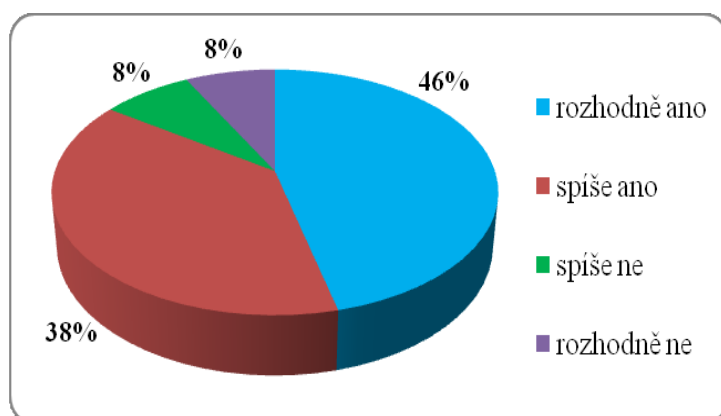


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Pokud jste obdržel/a adaptační (zácvikový) plán, probíhala adaptace podle adaptačního plánu?

Na otázku č. 17 odpovídali jen zaměstnanci, kteří obdrželi adaptační plán. Jednalo se tedy o 26 pracovníků. Téměř polovina 12 (46%) respondentů uznala, že adaptace rozhodně probíhala podle adaptačního plánu, 10 (38%) pracovníků si myslí, že adaptace spíše probíhala podle plánu. Další 2 (8%) respondenti se přiklání k odpovědi „spíše ne“ a 2 (8%) zaměstnanci jsou přesvědčeni, že adaptace neprobíhala vůbec podle adaptačního plánu.

Graf 4-17 Dodržování adaptačního plánu

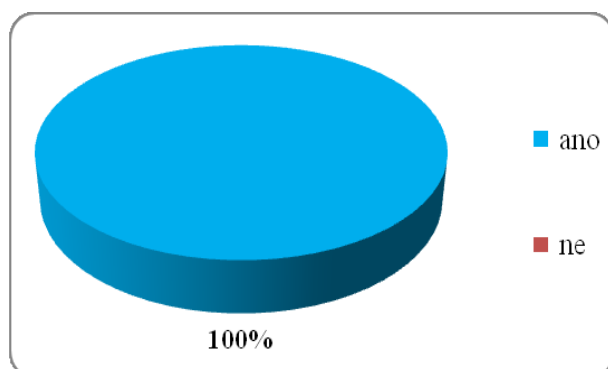


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Absolvoval/a jste první pracovní den základní školení? (BOZP, požární ochrana, vstupní školení norem ISO/TS 16949 a ISO 14001)

Jak je vidět na grafu 4-18, všichni respondenti absolvovali první pracovní den všechna základní školení.

Graf 4-18 Absolvování základního školení

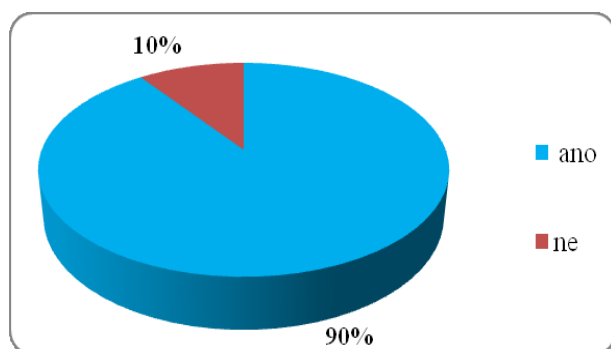


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Obdržel/a jste popis pracovního místa při nástupu na Vaši pracovní pozici?

V otázce č. 19 se zjišťuje, kolik pracovníků obdrželo popis pracovního místa, jedná se tedy o 36 (90%) respondentů. Zbylí 4 (10%) pracovníci nedostali popis pracovního místa při nástupu.

Graf 4-19 Popis pracovního místa

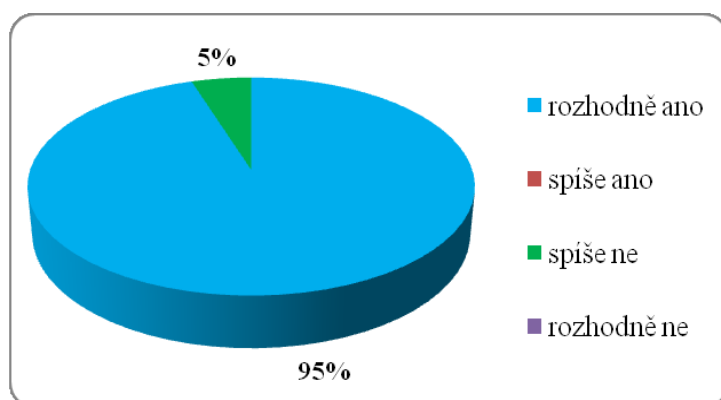


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Byl Vám při nástupu do práce představen Váš nadřízený a spolupracovníci?

Odpovědi na otázku č. 20 jsou velmi kladné pro společnost, neboť nadřízený a spolupracovníci byli představeni při nástupu do práce téměř všem zaměstnancům. Jak je vidět v grafu 4-20 jednalo se o 38 (95%) respondentů. Pouze 2 (5%) pracovníci odpověděli, že jim nadřízený a spolupracovníci spíše nebyli představeni. V poznámce však uvedli, že už tyto osoby znali z dřívějšího působení ve společnosti.

Graf 4-20 Představení nadřízeného a spolupracovníků při nástupu do zaměstnání

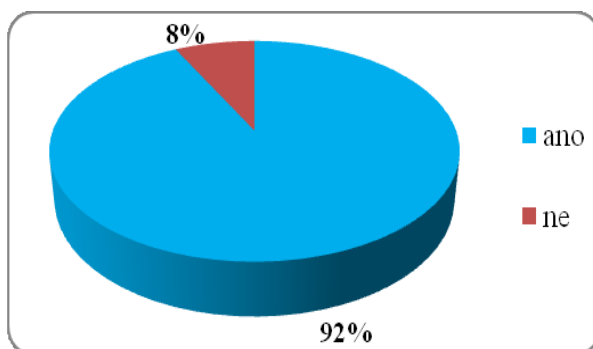


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 21: Byl Vám přidělen patron, který se Vám během adaptace věnoval?

Otázka č. 21 sleduje, zda byl každému novému pracovníkovi přidělen patron. 37 (92%) zaměstnanců mělo v průběhu adaptace přiděleného patrona, který se jim věnoval a 3 (8%) pracovníci odpověděli negativně. Otázka byla rozdělena dle jednotlivých oddělení. Všichni 3 pracovníci, kterým nebyl patron přidělen, patří do oddělení technické přípravy výroby.

Graf 4-21 Přidělení patrona

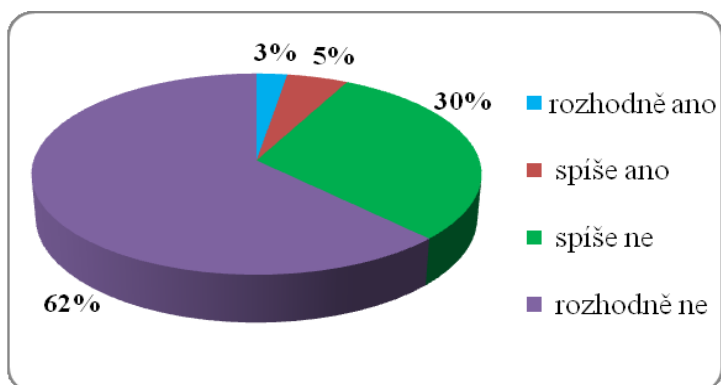


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 22: Setkal/a jste se během adaptace s neochotou ze strany vašich spolupracovníků?

Z grafu 4-22 lze vyčíst, že 25 (62%) respondentů se vůbec nesetkalo v průběhu adaptace s neochotou spolupracovníků. Dalších 12 (30%) pracovníků se spíše nesetkalo, než setkalo s neochotou ze strany spolupracovníků. S neochotou se setkali 2 (5%) respondenti a 1 (3%) zaměstnanec je přesvědčen, že spolupracovníci mu nebyli ochotni pomoci. Otázka byla dále rozdělena podle jednotlivých oddělení proto, aby se zjistilo, ve kterém oddělení jsou spolupracovníci neochotni pomoci. Výsledky jsou podobné jako u předchozí otázky. Všichni 3 zaměstnanci, kteří se setkali s neochotou ze strany spolupracovníků, pracují v oddělení technické přípravy výroby.

Graf 4-22 Neochota spolupracovníků

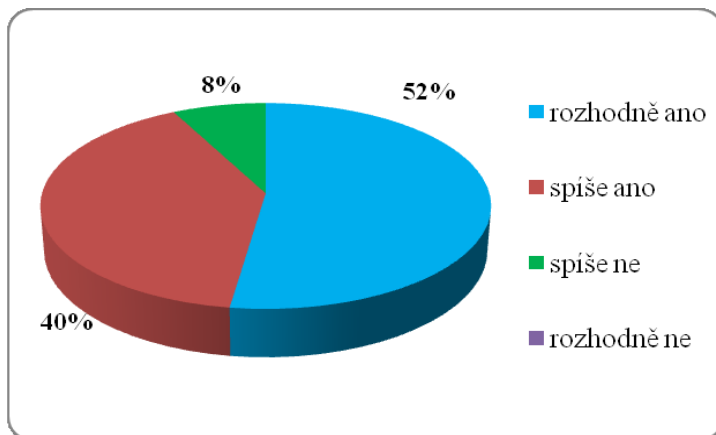


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23: Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

Jak je možné vidět v grafu 4-23, 21 (52%) respondentů je přesvědčeno o tom, že jim byla věnována dostatečná pozornost během procesu adaptace. S odpovědí „spíše ano“ se ztotožňuje 16 (40%) pracovníků. Pouze 3 (8%) pracovníci si myslí, že jim spíše nebyla věnována pozornost v průběhu adaptace. Z dotazníků bylo dále zjištěno, ze kterých oddělení pochází tito 3 pracovníci. Opět se jedná o zaměstnance oddělení technické přípravy výroby.

Graf 4-23 Pozornost věnovaná novému zaměstnanci

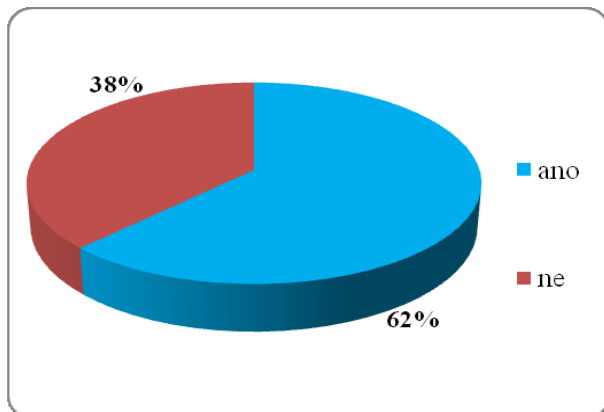


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24: Proběhlo hodnocení adaptačního procesu?

Otázkou č. 24 se sleduje, zda proběhlo hodnocení adaptačního procesu. Celkově bylo hodnoceno 25 (62%) respondentů a 15 (38%) pracovníků hodnoceno nebylo.

Graf 4-24 Hodnocení adaptačního procesu

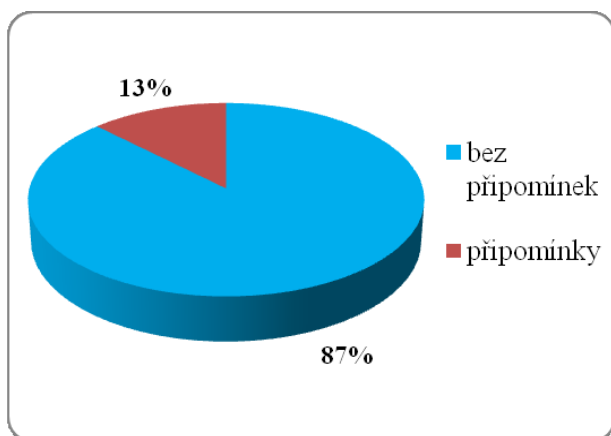


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25 Uveďte Vaše připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu.

Připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu mělo pouze 5 (13%) pracovníků. Dalších 35 (87%) respondentů nenapsalo žádné připomínky. Všechny připomínky napsali zaměstnanci oddělení technické přípravy výroby a byly zaměřené na adaptační proces. Zaměstnanci zmínili nedostatek času spolupracovníků a patrona, z toho vyplývá neochota pomoci novému pracovníkovi. Další připomínka se týkala délky adaptace, která by podle respondenta měla trvat déle.

Graf 4-25 Připomínky k výběrovému řízení a adaptaci



Zdroj: vlastní zpracování

5 Interpretace výsledků, návrhy a doporučení

Pomocí dotazníků byly zjištěny silné stránky, ale také nedostatky a mezery ve výběrovém a adaptačním procesu společnosti. Tyto informace slouží k stanovení několika návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců ve společnosti KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o.

5.1 Interpretace výsledků

Na základě průzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti pracuje na pozicích techniků 62% mužů a 38% žen. Větší zastoupení mužů je způsobeno především tím, že největší oddělení jsou technického charakteru. Jedná se o oddělení technické přípravy výroby, které zahrnuje 25% pracovníků, dále pak oddělení výroby s 20% a oddělení řízení jakosti obsahující 17% pracovníků. V těchto odděleních pracují převážně muži, neboť je nutná znalost z oboru elektro nebo strojírenství a v České republice není mnoho žen studujících technické obory.

Největší zastoupení 45% má věková kategorie 18 - 30 let a 40% zaměstnanců spadá do kategorie 31 – 40 let. Tyto kategorie jsou nejvíce zastoupeny z důvodu dynamického zvětšování a rozvoje společnosti. Růst společnosti má za následek přijímání nových TH pracovníků.

Více než polovina 60% zaměstnanců disponuje středoškolským vzděláním s maturitou a vysokoškolského titulu dosáhlo 37% techniků.

Společnost upřednostňuje získávání pracovníků z interních zdrojů, ale tyto zdroje nejsou vždy dostačující. Proto vystavuje nabídku práce také na internetu a výsledkem je 40% pracovníků, kteří se o volném pracovním místě dozvěděli právě z internetových stránek.

Všichni zaměstnanci byli s průběhem výběrového řízení spokojeni, 38% z nich se dokonce přiklání k odpovědi velmi spokojen/a. Velký vliv na spokojenost uchazečů má také atmosféra výběrového řízení, která byla pro 100% zaměstnanců příjemná. Přesto hodnotí 60% zaměstnanců výběrové řízení jako náročné, pro 40% pracovníků bylo nenáročné. Při výběrovém řízení byly u všech uchazečů ženského pohlaví ověřovány jejich znalosti. Naopak 24% mužů se domnívá, že jejich znalosti ověřovány spíše nebyly. Zde by se dalo polemizovat o tom, zda nejsou při výběru nového pracovníka upřednostňováni muži a zda nejsou kladeny větší požadavky na znalosti žen.

Dle názoru většiny pracovníků byli všichni účastníci výběrového pohovoru dostatečně připraveni, předali uchazečům potřebné informace o firmě a poskytli jim prostor pro případné dotazy.

V oblasti adaptace se vyskytují určité mezery a nedostatky. Méně pozitivní je fakt, že 35% zaměstnanců neobdrželo adaptační plán, který může zkrátit a zefektivnit proces adaptace.

Každý zaměstnanec absolvoval první pracovní den základní školení a byli mu představeni nadřízení a spolupracovníci. Zároveň byl většině přidělen patron.

Další mezerou je neochota ze strany spolupracovníků a nedostatečná pozornost věnovaná novým zaměstnancům. Tyto mezery se vyskytují pouze v oddělení technické přípravy výroby, proto některé návrhy a doporučení se týkají pouze tohoto oddělení.

Neméně závažný je fakt, že u 38% zaměstnanců neproběhlo po skončení adaptačního procesu jeho hodnocení.

5.2 Návrhy a doporučení týkající se procesu výběru zaměstnanců

Proces výběru nových zaměstnanců byl v dotazníku hodnocen kladně, a proto není potřeba provádět v tomto procesu nějaké radikální změny. Byly vymezeny dva návrhy a doporučení, které by mohly zkvalitnit proces výběru nových zaměstnanců.

První návrh je zaměřený na termíny výběrových pohovorů. Uchazeči mají možnost v průběhu jednoho měsíce posílat své životopisy do společnosti. Jeden uchazeč může poslat životopis první den zveřejnění nabídky práce a druhý například v poslední den uveřejnění inzerátu. Teprve po měsíci se domlouvají termíny konání výběrových pohovorů. Pro prvního uchazeče může být doba čekání na stanovení termínu výběrového pohovoru příliš dlouhá a může si za tuto dobu najít jinou práci. Pokud personalista obdrží alespoň tři vhodné uchazeče během prvních deseti dnů, doporučuje se konání prvního pohovoru dříve než za měsíc, například dva týdny po zveřejnění nabídky práce. Tímto způsobem by mohla společnost zabránit tomu, aby kvalifikovaní a žádaní uchazeči nastoupili ke konkurenci.

Druhým návrhem je využívání testů znalostí a dovedností při výběru nových zaměstnanců do oddělení technické přípravy výroby. Na základě rozhovoru s personální manažerkou společnosti bylo zjištěno, že rušení pracovního poměru ve zkušební době se nejvíce vyskytuje právě u zaměstnanců tohoto oddělení. Nejčastějším důvodem odchodů bývá neovladnutí práce s technickou dokumentací. Vedoucí by mohl pomocí testů znalostí a dovedností prověřit, zda se uchazeč umí orientovat ve výkresové dokumentaci.

5.3 Návrhy a doporučení týkající se procesu adaptace

V adaptačním procesu nových zaměstnanců bylo nalezeno několik nedostatků a mezer, které se vztahují ke všem oddělením společnosti. První z nich se týká adaptačního plánu, druhý informačního balíčku a třetí hodnocení adaptačního procesu. Výsledky dotazníku odhalily problém v oddělení technické přípravy výroby, a proto se čtvrtý návrh vztahuje pouze k tomuto oddělení.

První nedostatek spočívá v adaptačním plánu. Vzor adaptačního plánu je součástí směrnic a měl by být využíván vedoucími všech oddělení, ale ve skutečnosti to tak není. Doporučení je zaměřeno na personální oddělení. Personalista by měl kontrolovat, zda každý vedoucí předá novému pracovníkovi adaptační plán. Pokud tak neučiní během prvního pracovního týdne zaměstnance, měl by být vedoucímu udělen finanční postih. Zároveň by součástí adaptačního plánu mohly být pravidelné schůzky s personalistou. Nový pracovník by mohl informovat personalistu o průběhu adaptačního procesu, a zároveň mu sdělit svoje připomínky. Tyto schůzky mohou zabránit rušení pracovní poměru nových zaměstnanců ve zkušební době.

Jelikož ve společnosti neexistuje informační balíček, druhým návrhem je vytvoření písemného informačního balíčku, který usnadní proces adaptace nového zaměstnance. Součástí balíčku by měly být informace o organizaci, především historie společnosti, organizační uspořádání, jména a funkce hlavních představitelů, dále pak informace o podmínkách zaměstnání, například režimy práce, mzdové podmínky, náhrady cestovních výdajů, péče o zaměstnance, příležitost ke vzdělávání a rekvalifikaci. Balíček by měl obsahovat také cíle a úkoly pracoviště a informace o pracovních povinnostech, mezi ně patří pravidla bezpečnosti práce, zásady na ochranu hospodářských zájmů organizace a etický kodex.

Pomocí dotazníku bylo zjištěno, že hodnocení adaptačního procesu neprobíhalo u všech zaměstnanců, ale pouze u 62 %. Personalista by měl hodnocení adaptačního procesu zakomponovat do adaptačního plánu, a zároveň by se měl účastnit hodnocení všech zaměstnanců. Hodnocení adaptačního procesu je pro zaměstnance důležité, neboť se dozví, jak si vedl v průběhu adaptace a zda splnil očekávání vedoucího. Na základě hodnocení může být zaměstnanec odměněn.

Odpovědi na některé otázky a připomínky k adaptačnímu procesu odhalily problém vyskytující se v oddělení technické přípravy výroby. Pracovníci oddělení jsou velmi vytížení, a tudíž nemají čas na to, aby se mohli dostatečně věnovat novým kolegům. Vedoucí oddělení

by měl vyčlenit jednoho nebo dva pracovníky, kteří budou vykonávat práci patrona. V průběhu adaptačního procesu by neměli mít tito patroni na starosti žádný projekt, měli by se věnovat na 100% novým kolegům a jejich zaškolování. Správný patron by měl být trpělivý, zkušený, nestranný, musí umět nového pracovníka povzbudit a předat mu své znalosti a informace potřebné k výkonu práce. Velmi důležitá je motivace, pokud patron zvládne zaučit nového kolegu ve stanoveném termínu, měl by být náležitě odměněn.

6 Závěr

Zvolení optimálního procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců je jedna z podmínek pro správný chod organizace. Cílem bakalářské práce bylo posoudit výběrový a adaptační proces TH zaměstnanců v organizaci KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s r.o. a následně navrhnout zlepšení, která by mohla vést k efektivnějšímu procesu.

V první řadě proběhlo zpracování teoretické části na základě studia odborné literatury. Další kroky byly zaměřeny na zpracování praktické části bakalářské práce. Nejdříve byla charakterizována vybraná organizace. Na základě interních materiálů a informací poskytnutých personální manažerkou byl popsán průběh procesu výběru a adaptace THP v organizaci. Prostřednictvím dotazníků, které vyplnili vybraní zaměstnanci, byla provedena analýza výběrového a adaptačního procesu. Následně proběhlo hodnocení dotazníkového šetření a vytvoření návrhů a doporučení pro zlepšení procesu.

Proces výběru je v organizaci promyšlený a funguje delší dobu bez problémů, tudíž se nenašly větší nedostatky a mezery. Přesto byly vytvořeny dva návrhy, které by ho mohly ještě více zefektivnit. Jedná se o provádění výběrových pohovorů již po dvou týdnech zveřejnění nabídky práce. Díky tomu by nedocházelo k tomu, že by si uchazeč našel práci dříve než by se účastnil výběrového řízení v dané organizaci. Druhým návrhem je využívání testů znalostí a dovedností při výběru nového zaměstnance do oddělení technické přípravy výroby.

V adaptačním procesu byly nalezeny nedostatky a mezery, a proto byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by je mohly odstranit. První doporučení se týká adaptačního plánu. Ten je využíván pouze některými vedoucími. Personalista by měl tedy zajistit, aby adaptační plán obdrželi od svých vedoucích všichni noví zaměstnanci. Druhým návrhem je vytvoření písemného informačního balíčku, který usnadní adaptaci nového pracovníka v organizaci. Třetí návrh je zaměřen na hodnocení adaptačního procesu. Personalista by měl zajistit, aby proběhlo po skončení adaptačního procesu jeho hodnocení. Zaměstnanec se dozví, jak si v průběhu adaptace vedl a zda splnil očekávání vedoucího. Poslední návrh se vztahuje pouze na oddělení technické přípravy výroby. Jelikož jsou pracovníci oddělení velmi vytížení, nezvládají kvalitně zaučovat nové kolegy. Proto by měl vedoucí vyčlenit dva pracovníky, kteří budou dělat patrony „nováčkům“ a v průběhu adaptace nebudou mít na starosti vedení

žádného projektu. Díky tomuto návrhu by byla novým zaměstnancům věnována dostatečná pozornost a mohli by být dobře zaučeni.

Na základě výše zmíněných návrhů je možné říci, že byl cíl bakalářské práce splněn. Výsledky bakalářské práce spolu s návrhy a doporučení pro zlepšení výběrového a adaptačního procesu budou předány vedení společnosti.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, ISBN 80-247-0469-2.
2. BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení: základní znalosti personalisty*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1064-3.
3. BLÁHA, Jiří. MATEICIUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
4. DALE, Margaret. *Vybíráme zaměstnance: základní znalosti personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0.
5. D'AMBROSOVÁ, Hana a Helena ČORNEJOVÁ a kol. *Abeceda personalisty 2008*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-80-7263-441-5.
6. DVOŘÁKOVÁ, Zdeňka et. al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
7. FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-7226-515-6.
8. KLEIBL, Jiří. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a Bořivoj Šubrt. *Řízení lidských zdrojů: základní znalosti personalisty*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-717-9389-2.
9. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
10. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základní znalosti personalisty*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
11. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozš a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.
12. MARTIN, Malcolm. WHITING, Fiona and Tricia JACKSON. *Human Resource Practice*, 5th ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2011. ISBN 18-439-8253-6.
13. STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.
14. THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-80-7357-267-9.

Seznam zkratk

IT oddělení – Oddělení informační technologie

THP – Technicko-hospodářští pracovníci

TH – Technicko-hospodářský

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše)

V Ostravě dne 10. května 2013



Pavlína Kwintová

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Organizační struktura společnosti KES spol. s.r.o.

Příloha č. 2 - Podklady k výběrovému řízení 1

Příloha č. 3 - Podklady k výběrovému řízení 2

Příloha č. 4 - Ukázka testu znalostí

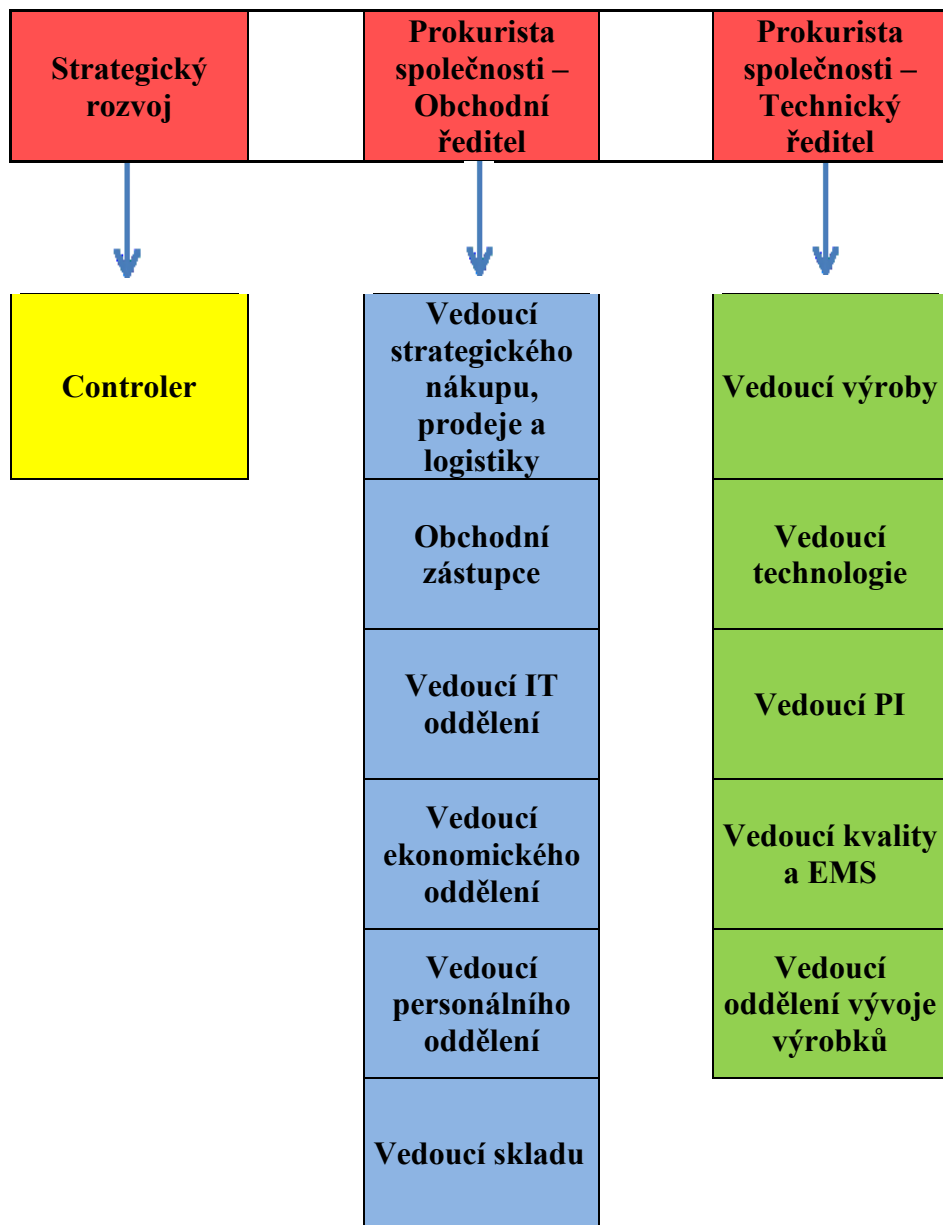
Příloha č. 5 - Adaptační plán

Příloha č. 6 - Otázky rozhovoru

Příloha č. 7 - Dotazník

Přílohy

Příloha č. 1: Organizační struktura společnosti KES spol. s.r.o.



Zdroj: Interní zdroje – vlastní zpracování

Příloha č. 2: Podklady k výběrovému řízení 1

Přijímací pohovor **Pracovník obchodního oddělení – nákup**

Jméno, příjmení:

Jazyk: Angličtina 1, 2, 3, 4, 5

Němčina 1, 2, 3, 4, 5

Jiný 1, 2, 3, 4, 5

1. Které zkušenosti z Vašeho předchozího zaměstnání použijete?
2. Co se Vám podařilo v předchozím zaměstnání, na co jste hrdý (získání důležitého zákazníka, nárůst obrátu, apod.)?
3. Co se Vám naopak nepodařilo, co jste chtěl zlepšit, prosadit?
4. Co víte o firmě KES?
5. Máte zkušenosti s normami jakosti ISO 9001, ISO TS 16949, ISO 14001?
6. Překlad emailu do češtiny.
7. Popsat stručně v cizí řeči pracovní den?
8. Možnost služebních cest, řidičský průkaz?
9. Ochota v případě potřeby pracovat přesčas?
10. Jak se budete dopravovat do Vratimova?
11. Požadovaný nástupní plat?
12. Možný termín nástupu?
13. Otázka mimo soutěž: Víte, jaký je aktuální přibližný kurz EURO, US Dolar?

Zdroj: Interní dokumenty

Příloha č. 3: Podklady k výběrovému řízení 2

Výběrové řízení na místo technologa

1. Kandidát:

2. Výkon funkce technologa:

3. Zastávané technické funkce:

4. Řídící práce – vedení kolektivu – týmu.

5. Znalost norem řízení jakosti

6. Jaké výrobní podklady musí být na pracovišti (1 – 5)

7. Příklad krizové situace (1 – 5)

8. Náplň práce technologa (1-5)

9. Práce s PC

10. Znalost cizího jazyka – jaká jazyková škola – praxe

11. Praktická ukázka – hovor – překlad

12. Řízení auta – vlastní?

13. Dojíždění do práce?

14. Profesní životopis

15. Představa o platu

Zdroj: Interní dokumenty

Příloha č. 4: Ukázka testu znalostí

Test znalosti účetních postupů

Jméno a příjmení uchazeče:

1. Jaké typy účetnictví znáte / jakým způsobem účtují účetní jednotky:
2. Znáte některé výkazy, které obsahuje účetní závěrka:
3. Vyjmenujte nějaké typy prvotních dokladů:
4. Které nutné náležitosti musíte zkontrolovat na platném daňovém dokladu z hlediska zákona o DPH:
5. Zaúčtujte v podvojném účetnictví tyto operace vč. DPH:
 - tržba za prodané zboží na fakturu
 - nákup zboží na fakturu
 - vyplacené cestovné zaměstnanci z pokladny
 - faktura za telefonní poplatky
6. Je pro firmu uznatelným daňovým nákladem nákup pohoštění pro obchodního partnera:
7. Může si firma, která je plátcem DPH a dostala platný běžný daňový doklad za nákup osobního automobilu, uplatnit odpočet DPH:
8. Praktické ovládání PC:
 - Napište na PC ve Wordu upomínku k nezaplaceným fakturám
 - Odešlete tuto upomínku e-mailem
 - Znáte nějaké účetní SW
9. Všeobecné:
 - Předpokládaná doba nástupu
 - Znalost cizích jazyků
 - Požadovaný nástupní plat

Zdroj: Interní dokumenty

Příloha č. 5: Adaptační plán

KES – kabelové a elektrické systémy s.r.o.
ul. Popinecká 983/30
739 32 Vratimov

Vratimov dne _____

Z á c v i k o v ý p l á n

příjmení - jméno pracovníka

na funkci

příjmení - jméno patrona zácviku

příjmení - jméno nadřízeného

na období od

na období do

A) Úkoly zácviku (stanoví přímý nadřízený):

- | | | | |
|----|-------|-----|-------|
| 1) | _____ | do: | _____ |
| 2) | _____ | do: | _____ |
| 3) | _____ | do: | _____ |
| 4) | _____ | do: | _____ |
| 5) | _____ | do: | _____ |

B) Hodnocení zácviku patronem:

(stručný popis plnění úkolů a výsledek vyhovující-nevhovující)

- | | |
|----|-------|
| 1) | _____ |
| 2) | _____ |
| 3) | _____ |
| 4) | _____ |
| 5) | _____ |

C) Ověření znalostí a hodnocení zácviku přímým nadřízeným:

(popsat způsob ověření znalostí a výsledek vyhovující-nevhovující)

D) Doporučení a případná prodloužení zácviku:

(popis a odvolávka na konkrétní bod úkolu včetně stanovení nového termínu pokud bod C měl výsledek nevyhovující- stanoví přímý nadř.)

Datum a podpis pracovníka
při zahájení zácviku

datum a podpis patrona
při zahájení zácviku

Datum a podpis nadřízeného
při zahájení zácviku

E) Schválení pro samostatnou práci:

(Tímto záznamem ukončí přímý nadřízený zácvik pracovníka včetně stanovení data „od“ .)

datum a podpis pracovníka
po ukončení zácviku

datum a podpis patrona
po ukončení zácviku

Datum a podpis nadřízeného
po ukončení zácviku

Zdroj: Interní dokumenty

Příloha č. 6: Otázky rozhovoru

1. Jak byste hodnotila proces výběru nového zaměstnance ve společnosti KES?
2. Myslíte si, že jsou při výběrovém řízení ověřovány znalosti uchazečů o volné pracovní místo?
3. Existuje ve společnosti informační balíček, který dostane nový zaměstnanec při nástupu do práce?
4. Je podle Vašeho názoru adaptační proces nového zaměstnance důsledně propracovaný?
5. Má podle Vašeho názoru každé oddělení dostatek zkušených pracovníků, kteří mohou být patronem nových zaměstnanců?
6. Ruší často TH zaměstnanci pracovní poměr ve zkušební době?
7. Jaké jsou nejčastější důvody odchodu těchto zaměstnanců?

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 7: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,
studuji třetí ročník VŠB – TUO a píši bakalářskou práci zaměřenou na proces výběru a adaptace zaměstnanců ve Vaší firmě KES – kabelové a elektrické systémy, spol. s.r.o.
Chtěla bych Vás proto požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí průzkumu pro moji bakalářskou práci. Výsledky mohou pomoci ke zkvalitnění procesu výběru a adaptace nových zaměstnanců ve Vaší firmě a tudíž také ke zvýšení Vaší spokojenosti a spokojenosti Vašich budoucích kolegů. Dotazník je anonymní a získané informace budou použity pouze pro účely tohoto průzkumu.

Předem Vám děkuji za spolupráci a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Není-li uvedeno jinak, zaznačte pouze jednu odpověď, kterou považujete za vhodnou.

1. Vaše pohlaví
 - 1.1 žena (15 respondentů, 38%)
 - 1.2 muž (25 respondentů, 62%)
2. Do jaké věkové kategorie patříte?
 - 2.1 18 – 30 let (18 respondentů, 45%)
 - 2.2 31 – 40 let (16 respondentů, 40%)
 - 2.3 41 – 50 let (4 respondenti, 10%)
 - 2.4 51 a více (2 respondenti, 5%)
3. Jak dlouho pracujete na pozici technika ve firmě KES?
 - 3.1 méně než půl roku (2 respondenti, 5%)
 - 3.2 půl roku až rok (7 respondentů, 17%)
 - 3.3 rok až tři roky (11 respondentů, 28%)
 - 3.4 tři roky až 5 let (20 respondentů, 50%)
4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - 4.1 středoškolské s maturitou (24 respondentů, 60%)
 - 4.2 středoškolské s vyučením (1 respondent, 3%)
 - 4.3 vyšší odborné – Dis. (0 respondentů, 0%)
 - 4.4 vysokoškolské – Bc. (8 respondentů, 20%)
 - 4.5 vysokoškolské – Ing. nebo Mgr. (7 respondentů, 17%)
5. Ve kterém oddělení pracujete?
 - 5.1 IT oddělení (1 respondent, 3%)
 - 5.2 účetní oddělení (5 respondentů, 12%)
 - 5.3 obchodní oddělení (6 respondentů, 15%)
 - 5.4 oddělení řízení jakosti (7 respondentů, 17%)
 - 5.5 oddělení technické přípravy výroby (10 respondentů, 25%)
 - 5.6 oddělení průmyslového inženýringu (2 respondenti, 5%)
 - 5.7 výroba (8 respondentů, 20%)
 - 5.8 controlling (1 respondent, 3%)

6. Jak jste se o nabízené pracovní pozici dozvěděl/a?
- | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------|
| 6.1 úřad práce | (0 respondentů, 0%) |
| 6.2 zaměstnanci | (10 respondentů, 25%) |
| 6.3 známí | (5 respondentů, 12%) |
| 6.4 internet | (16 respondentů, 40%) |
| 6.5 interní sdělení na personální nástěnce firmy | (7 respondentů, 18%) |
| 6.6 jiný způsob, prosím uveďte jaký..... | (2 respondenti, 5%) |
7. Byl/a jste spokojen/a s průběhem výběrového řízení?
- | | |
|------------------------|-----------------------|
| 7.1 velmi spokojen/a | (15 respondentů, 38%) |
| 7.2 spokojen/a | (25 respondentů, 62%) |
| 7.3 spíše nespokojen/a | (0 respondentů, 0%) |
| 7.4 velmi nespokojen/a | (0 respondentů, 0%) |
8. Bylo podle Vás výběrové řízení náročné?
- | | |
|------------------|-----------------------|
| 8.1 rozhodně ano | (4 respondenti, 10%) |
| 8.2 spíše ano | (20 respondentů, 50%) |
| 8.3 spíše ne | (14 respondentů, 35%) |
| 8.4 rozhodně ne | (2 respondenti, 5%) |
9. Byly při výběrovém řízení ověřovány Vaše znalosti?
- | | |
|------------------|-----------------------|
| 9.1 rozhodně ano | (24 respondentů, 60%) |
| 9.2 spíše ano | (10 respondentů, 25%) |
| 9.3 spíše ne | (6 respondentů, 15%) |
| 9.4 rozhodně ne | (0 respondentů, 0%) |
10. Jaká byla podle Vás atmosféra celého výběrového řízení?
- | | |
|------------------------------------|-----------------------|
| 10.1 rozhodně příjemná | (20 respondentů, 50%) |
| 10.2 spíše příjemná | (20 respondentů, 50%) |
| 10.3 spíše nepříjemná | (0 respondentů, 0%) |
| 10.4 stresující | (0 respondentů, 0%) |
| 10.5 jiná, prosím uveďte jaká..... | (0 respondentů, 0%) |
11. Kdo se účastnil Vašeho výběrového řízení?
- | | |
|--------------------------------------------------|-----------------------|
| 11.1 vedoucí zaměstnanec | (14 respondentů, 35%) |
| 11.2 vedoucí zaměstnanec a ředitel | (19 respondentů, 47%) |
| 11.3 vedoucí zaměstnanec a personalista | (3 respondenti, 8%) |
| 11.4 vedoucí zaměstnanec, ředitel a personalista | (4 respondenti, 10%) |
12. Byli podle Vašeho názoru účastníci výběrového pohovoru připraveni?
- | | |
|-------------------|-----------------------|
| 12.1 rozhodně ano | (26 respondentů, 65%) |
| 12.2 spíše ano | (13 respondentů, 32%) |
| 12.3 spíše ne | (1 respondent, 3%) |
| 12.4 rozhodně ne | (0 respondentů, 0%) |
13. Měl/a jste v průběhu výběrového řízení prostor pro Vaše případné dotazy?
- | | |
|----------|------------------------|
| 13.1 ano | (40 respondentů, 100%) |
| 13.2 ne | (0 respondentů, 0%) |

14. Byly Vám v průběhu výběrového řízení poskytnuty informace o firmě?

- 14.1 rozhodně ano (26 respondentů, 64%)
- 14.2 spíše ano (12 respondentů, 30%)
- 14.3 spíše ne (1 respondent, 3%)
- 14.4 rozhodně ne (1 respondent, 3%)

15. Odpovídala podle Vás metoda výběrového řízení dané pracovní pozici?

- 15.1 rozhodně ano (25 respondentů, 62%)
- 15.2 spíše ano (15 respondentů, 38%)
- 15.3 spíše ne (0 respondentů, 0%)
- 15.4 rozhodně ne (0 respondentů, 0%)

16. Obdržel/a jste svůj vlastní adaptační plán při nástupu na Vaši pracovní pozici?

- 16.1 ano (26 respondentů, 65%)
- 16.2 ne (14 respondentů, 35%)

Pokud jste na otázku číslo 16. odpověděl/a ne, pokračujte otázkou číslo 18.

17. Pokud jste obdržel/a adaptační plán, probíhala adaptace podle adaptačního plánu?

- 17.1 rozhodně ano (12 respondentů, 46%)
- 17.2 spíše ano (10 respondentů, 38%)
- 17.3 spíše ne (2 respondenti, 8%)
- 17.4 rozhodně ne (2 respondenti, 8%)

18. Absolvoval/a jste první pracovní den základní školení? (BOZP, požární ochrana, vstupní školení norem ISO/TS 16949 a ISO 14001)

- 18.1 ano (40 respondentů, 100%)
- 18.2 ne (vypište, které jste neabsolvoval/a)..... (0 respondentů, 0%)

19. Obdržel/a jste popis pracovního místa při nástupu na Vaši pracovní pozici?

- 19.1 ano (36 respondentů, 90%)
- 19.2 ne (4 respondenti, 10%)

20. Byl Vám při nástupu do práce představen Váš nadřízený a spolupracovníci?

- 20.1 rozhodně ano (38 respondentů, 95%)
- 20.2 spíše ano (0 respondentů, 0%)
- 20.3 spíše ne (2 respondenti, 5%)
- 20.4 rozhodně ne (0 respondentů, 0%)

21. Byl Vám přidělen patron, který se Vám během adaptace věnoval?

- 21.1 ano (37 respondentů, 92%)
- 21.2 ne (3 respondenti, 8%)

22. Setkal/a jste se během adaptace s neochotou ze strany vašich spolupracovníků?

- 22.1 rozhodně ano (1 respondent, 3%)
- 22.2 spíše ano (2 respondenti, 5%)
- 22.3 spíše ne (12 respondentů, 30%)
- 22.4 rozhodně ne (25 respondentů, 62%)

23. Byla Vám během procesu adaptace věnována dostatečná pozornost?

23.1 rozhodně ano (21 respondentů, 52%)

23.2 spíše ano (16 respondentů, 40%)

23.3 spíše ne (3 respondenti, 8%)

23.4 rozhodně ne (0 respondentů, 0%)

24. Proběhlo hodnocení adaptačního procesu?

24.1 ano (25 respondentů, 62%)

24.2 ne (15 respondentů, 38%)

25. Uveďte Vaše připomínky k výběrovému a adaptačnímu procesu

.....

.....

bez připomínek (35 respondentů, 87%)

připomínky (5 respondentů, 13%)

Zdroj: vlastní zpracování